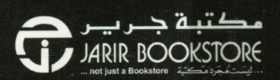
د. إ. بنتون

مؤلف كتاب "How to Think Like a CEO" وهو الكتاب
الأفضل مبيعاً على قائمة جريدة نيويورك تايمز

جاذبية المدير التنفيذي

الخطوات الست لإتقان مهارات القيادة



جاذبية المدير التنفيذي

الخطوات الست لإتقان مهارات القيادة

د. إ. بنتون





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص. ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠ ١ ٩٦٦+
الحياة مول	تليفون	٢٠٥٧٠١٠ ١ ٩٦٦+
طريق الملك عبدالله (حي الحمرا)	تليفون	٢٧٨٨٤١١ ١ ٩٦٦+
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون	٢٧٥٤٧١٠ ١ ٩٦٦+
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦ ٦ ٩٦٦+
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١ ٣ ٩٦٦+
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١ ٣ ٩٦٦+
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١ ٣ ٩٦٦+
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١ ٣ ٩٦٦+
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦ ٢ ٩٦٦+
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٣٧٢٧ ٢ ٩٦٦+
شارع التحلية	تليفون	٦٧١١١٦٧ ٢ ٩٦٦+
شارع الأمير سلطان	تليفون	٢٣٨٢٠٥٥ ٢ ٩٦٦+
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)	تليفون	٦٨٧٢٧٤٣ ٢ ٩٦٦+
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦ ٢ ٩٦٦+
المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)		
جوار مسجد القبلتين	تليفون	٨٤٦٦٧٦١ ٤ ٩٦٦+
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢ ٩٧٤+
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)		
مركز الميناء	تليفون	٦٧٣٣٩٩٩ ٢ ٩٧١+
الكويت (دولة الكويت)		
الحولي – شارع تونس	تليفون	٢٦١٠١١١ ٩٦٥+

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٧

EXECUTIVE CHARISMA

D.A.Benton





المحتويات

تمهيد	٩
مقدمة	١٩
الفصل ١	٣٣
كن البادئ بالمبادرة	
الفصل ٢	٤٣
تقبل الآخرين واستشعر تقبلهم لك	
الفصل ٣	٨٧
اطرح أسئلة واطلب خدمات	
الفصل ٤	١١٥
قف معتدل القامة مبتسما	
الفصل ٥	١٥٧
تحلَّ بالإنسانية والمرح والدفء	
الفصل ٦	٢٠٥
تمهل فى الكلام ثم اصمت واستمع	
الفصل ٧	٢٣٣
استكمال الأحجية	

تمهيد

من القيادة الجيدة إلى القيادة العظيمة

لقد عملت بجد لكي تصل إلى ما أنت عليه فى الحياة . لقد درست وعملت وبذلت جهداً إضافياً ، وتحملت أعباء مسئوليات إضافية . وأكملت تعليمك ، وقمت بشحذ همتك ، وطورت حكماً سليماً على الأمور ، وحافظت على نزاهتك ، ورفعت من طاقتك الإيجابية ، ووضعت على كتفيك عباءة النجاح ، ووصلت إلى العبقرية والقدرة على الاضطلاع بالمهام المتعددة فى عملك .

ولأنك قد عملت بجد ، فربما تكون قد وصلت إلى مستوى معين من المسئولية القيادية والتى أكسبتك القدرة على التواكب مع التغيير ، والتعامل مع التعقيدات والتفكير بشكل إستراتيجى وتجميع وتنظيم فرق العمل المتميزة والقدرة على تحليل المشكلات وتوقع الاتجاهات الجديدة ووضع وإرساء التوجيهات والخطط والميزانيات وإتقان عملية حل المشكلات (مشكلاتك أو مشكلات الآخرين) .

وحتى الآن ، وعلى الرغم من كل هذا الجهد ، إلا أنك لم تبلغ النجاح الساحق ، ولم تصل إلى مستوى المسئولية أو تحقق التأثير الذى تريد أن تحدثه . إنك لم تصل بعد إلى ما تطمح إليه . وقد عبر شخص ما عن ذلك عندما قال : " إن اسمى غير مكتوب على الباب السليم " .

إنك تشعر بالحيرة . ماذا يمكن أن تفعل أكثر من ذلك بعد أن فعلت كل ما قدرت عليه ؟ إن ما تحتاج إلى فعله هو أن تعثر على القطعة المفقودة داخل اللغز ـ تلك القطعة التى ستحولك من مدير تنفيذى جيد إلى مدير تنفيذى عظيم .

وتلك القطعة المفقودة من اللغز ستكون من الصعب العثور عليها . فالكثيرون يستسلمون ويتقبلون حقيقة أنهم سيصلون فقط إلى مستوى مقبول من النجاح . لكن إذا كنت تطمح بجد للوصول إلى المستويات العليا من النجاح ، فأمامك مزيد من العمل لتقوم به .

إذن ، ما تلك القطعة المفقودة من اللغز والتى ستضع كل الأمور فى نصابها الحقيقى ؟ إنها المهارة القيادية .

قبل أن أخبرك عما يشكل المهارة القيادية وكيف يمكنك الحصول عليها ، دعنى أقل لك بضع كلمات عن الأشياء التى تتنافى مع المهارة القيادية . إن المهارة القيادية لا تعنى أن ترفع نفسك بأنانية فوق سلم القيادة . إنها ليست شهرة بدون قيادة ، وليست أسلوباً بلا محتوى ، وليست نجاحاً بلا شخصية . وليست المهارة القيادية مزيجاً مغرياً وامضاً من الكهانة والتظاهر . إن المهارة القيادية ليست سحراً ؛ إنها قدرة يمكن تعلمها واكتسابها .

إن المهارة القيادية تعنى القدرة على الحصول على استجابات فعالة من الآخرين عن طريق استخدام تصرفات واعية كيّسة من أجل إنجاز الأعمال المفيدة . بينما يبدو هذا التعريف غامضًا بعض الشىء ، إلا أن المهارة القيادية هى بالفعل شىء ملموس ، وأنت تعرفها عندما تراها . وبمقدورك أن تتذكر أوقاتاً كنت أنت نفسك تحظى فيها بهذا الشىء الملموس . كما يمكنك أن تفكر فى أشخاص يملكون تلك المهارة ويستخدمونها جيداً . ومن خلال تفكيرهم وتصرفاتهم المنظمة يخلقون جوًا من الدفء ويقنعون الآخرين بوجهة نظرهم .

" إن الأمر ليس مجرد سحر ودفء وترحيب وحسب . إنه إحساس بالثقة وإحساس بالراحة الشخصية يجتاحك وتستسلم له ، دون أن يمثل تهديداً للآخرين . إن القادة الموهوبين يبدون كما لو كانوا يمتلكون نفاذ بصيرة هائلاً يمكنهم من اختيار الأفراد بصورة سليمة وذلك حتى يتم إنجاز العمل المنوط بهم على أكمل وجه " . كان هذا كلام " بول شلوسبيرج " ،

الاستشارى الشهير فى مجال الإدارة التنفيذية والذى يكمل قائلاً : " إن تفهم العمل والأفراد القائمين عليه يحقق لهؤلاء القادة التميز . وهذا يعنى أنهم يتصرفون بكل مرونة دون الالتزام بالقواعد والقوالب الجامدة . وهم عادة ما يتصرفون بشدة ولكن بشكل إيجابى . إنهم يقودون من حولهم بكفاءة لأنهم يجيدون العمل الذى يمتهنونه ويملكون القدرة على توظيف قدرات الآخرين على أكمل وجه . إلا أنهم لا يقودون من حولهم بالخوف " .

إن المديرين التنفيذيين من ذوى المهارات القيادية يمتلكون ذلك الجزء المفقود من اللغز ـ والذى يشتهر بأسماء مختلفة فى أوقات مختلفة مثل المهارات الشخصية ، التألق ، مهارات إبهار الآخرين ، كيمياء التواصل ، الحمض النووى ، الكفاءة الاجتماعية ، الطاقة العاطفية ، أساليب السلوك الملائمة أو " الكفاءة " .

يقول " ريتشارد تورينزانو " ، المدير التنفيذى لمجموعة شركات تورينزانو : " عن طريق المهارة القيادية يستطيع المدير التنفيذى الوصول لآفاق رحبة فى عمله وأن يصبح قادراً على العمل على أحسن مستوى فى مجاله " .

تحدث أحد الشركاء بمؤسسة مالية عن المهارة القيادية قائلاً : " عليك أن تواجه الأمر ، إن القدرة على التقديم وعرض النتائج هى كل شىء . يمكنك أن تكون رائعاً فى عملك ، وأن تحرز نتائج رائعة ، لكن بدون القدرة على تقديم تلك النتائج ، فإن النجاح يكون محدودًا للغاية . إن النتائج الباهرة تتحدث عن نفسها ، لكن القليل من الناس يصلون إلى تلك النتائج الباهرة بأنفسهم " .

إذا كنت تعمل بمؤسسة ضخمة فى وظيفة إدارية عليا (مثلاً ، مدير تنفيذى ، مدير للعمليات ، مدير مالى ، مدير للحسابات ، مدير تصنيع ، مدير فنى ، أو مدير إنتاج) أو تريد أن تصل إلى ذلك المستوى ، فإنك بحاجة للوصول إلى ذلك الجزء المفقود . وبالإضافة إلى امتلاكك المهارة

القيادية فى داخلك ، كما وصفناها فى الفقرتين الأوليين من هذا التمهيد ، فإنك ستكون بحاجة إلى إظهارها لمن حولك أيضاً . وأن تتصف بأنك شخص جدير بالذكر ، مبهر ، موضع تصديق ، كيّس ، سليم القلب ، أصيل ، جدير بالثقة ، شجاع ، مثابر ، هادئ ، بارد المشاعر ، واثق ، قدير ، مريح فى التعامل ، وبالطبع صاحب شخصية أخاذة .

ستجعلك المهارة القيادية تزداد ثقة فى نفسك . وأن تكون ملهمًا للآخرين . إن المهارة القيادية تساعدك على أن تتحرك بسهولة فى هذا العالم .

لقد حدث نوع من التحول فى الاقتصاد العالمى : لقد أصبح تعاملك مع الآخرين يماثل فى أهميته عملك الذى تقوم به . كما أصبح الالتزام بمبادئ الاحترام ووضوح الهدف والجودة شيئًا مطلوبًا بشدة ـ إلى جانب الوصول إلى النتائج فى الوقت المحدد بالميزانية الموضوعة بالطبع .

وفى هذا الكتاب ، سوف تتعلم وتفهم ما يفعله المديرون الناجحون من أجل بناء الإخلاص وذلك من خلال القدرة على الحصول على استجابات فعالة من الآخرين عن طريق استخدام تصرفات واعية كيّسة من أجل إنجاز الأعمال المفيدة . سوف تحصل على " كل ذلك " لنفسك . كما ستكون مثلاً يحتذى به الآخرون .

يقول " جاك ويلش " ، الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة جنرال إليكتريك : " إن العثور على وسيلة للتفريق بين مختلف الموظفين فى شركة كبيرة هو أحد أصعب الأشياء " . فبالإضافة إلى مساهمتك الفعالة فى العمل ، فإن آخر جزء تستطيع من خلاله أن تجعل نفسك مختلفاً عن الآخرين هو مهاراتك القيادية . إنها آخر منطقة للنمو ستكون متاحة أمامك عندما تكون قد انتهيت من كل الأعمال المتصلة بتحقيق النتائج .

وخلال السنوات العشر الأخيرة . التى قضيتها فى مجال الإدارة قمت بدراسة ذلك الجزء المهم من مهام القيادة من أجل : (١) أن أؤكد أهميته ، (٢) أن أرى كيف يتم تنفيذه . وباستخدام قاعدة البيانات المفصلة لدىّ عن

المعلومات الشخصية والعملية الخاصة بالمدراء التنفيذيين الرائعين حول العالم ، وكذلك قوائم مجلتى " فورتشن " و " فوربى " لأكثر مائة شخص وخمسمائة شخص ناجح ، وقائمة المائة شركة الأكثر نجاحاً . قمت بتحديد عدد من الأفراد من الذين يوصفون بأنهم " قادة حقيقيون " وقمت بتحديد أفراد مقابلين لهم ممن فشلوا فى الحصول على ذلك اللقب ، ولقد وضعت فى اعتبارى عوامل متعددة " للنجاح " . بما فيها اللقب ، والمال ، والمواجهة الاجتماعية ، والتأثير ، والنفوذ ، والاحترام من النظراء ، والسعادة الشخصية ، والرضا عن الذات . ثم قمت بعد ذلك بدراسة المجموعتين ، لكى أكتشف تلك العوامل التى تفصل بين هؤلاء الذين أمضوا حياة شخصية ومهنية ناجحة وإيجابية وبين هؤلاء الذين لم ينجحوا فى ذلك .

وبتحديد أكثر ، لقد نظرت إلى الطريقة التى ينظر بها هؤلاء المدراء التنفيذيون إلى أنفسهم وإلى الآخرين وإلى الحياة ، وكيف يرون أنفسهم عندما يكونون راضين أو غير راضين عن ظروف العمل . كيف يتعاملون مع مخاوفهم ، ومصادر القلق ، وعوامل الإحباط التى تؤثر عليهم . كيف يحاولون أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من مجرد توزيع المعلومات وأن يتواصلوا بحق مع الآخرين بطريقة حقيقية ودائمة .

وخلال المدة بين ١٩٩١ إلى ٢٠٠١ قمت بإجراء أكثر من ٥٠٠ مقابلة مع " أفضل " المدراء التنفيذيين وأهمهم واستفسرت منهم عن كيفية قيامهم بما يقومون به . ولقد جمعت مئات المقالات وفحصت الأبحاث الجديدة فى علم الأعصاب ، وعلم الاجتماع ، والدراسات البشرية ، وعلم النفس ، وعلم تطوير المؤسسات وهذه الأبحاث صادرة من معهد علم النفس الاحترافى والتطبيقى بجامعة كورنيل روتجرز ، ومعهد التربية بجامعة بنسلفانيا ومعهد ويزرهيد للعلوم الإدارية ومعهد دانيال التجارى ، وجامعة كارينجى ميلون ومعاهد وكليات أخرى . ولقد قمت بمقارنة النتائج التى حصلت عليها من عدد من الدراسات التي تتعلق بالقيادة التنفيذية والتى

قامت بها مؤسسات بحثية مثل برايس ووترهاوس كورس ، اكسنتر ، هاى جروب ، برستون مارستلر ، وهارفارد بيزنس ريفيو ومؤسسات أخرى .

ثم قمت بمقارنة النتائج لكى أحدد تأكيداً ما يحول مديرًا تنفيذيًا ماهرًا وأمينًا ومجتهدًا وجادًا إلى مدير تنفيذى يملك كل تلك الصفات إلى جانب كونه فعالاً وموهوبًا . وفى التحليل النهائى كانت صفة مهارة القيادة موجودة فى النخبة المنتقاة من المدراء التنفيذيين . بغض النظر عن مجال العمل الذى ينتمون إليه .

وكان هدفى من وراء كل هذا البحث هو أن أعثر على الجزء الناقص من اللغز من أجل نفسى فى المقام الأول . وسبب ذلك هو أننى نشأت وتربيت على أن العمل باجتهاد ، وكون المرء ذكياً وأميناً وذا مبادئ هو كل ما يلزمك لكى تتقدم فى عملك . لكن ما تعلمته من واقع الخبرة يخبرنى بأن العمل المجتهد ، على الرغم من كونه ضرورياً بشكل لا يمكن إنكاره ، إلا أنه ليس كافياً للوصول بك إلى النجاح المنقطع النظير . إن هذا الكتاب قد كتب لكى يعطيك (وأنا معك) المعلومات الضرورية لتحسين نفسك سواء من حيث المحتوى أو الأسلوب .

وأنا أعتقد أنه من السهل على الانسان اكتساب المعلومات المادية " الملموسة " فكل ما تحتاج إليه هو أن تكون ذكيًا بما يكفى . أما الشىء الأصعب فهو ذلك العامل الخفى ، غير الملموس ، والذى يصعب إدراكه . إن ذلك الجانب المحسوس هو الجانب الأصعب ، وكما أنك باستمرار تعمل على تحسين مستواك على نطاق المضمون والمحتوى ، فإن عليك تحسين مهارتك القيادية أيضاً . وإذا كنت تنوى تحسين نفسك حقًا ، عليك أن تركز جيدًا على تلك المهارات الضرورية .

وطبقاً لإحدى الدراسات ، فإن " مهارات التواصل " تمثل ٨٥ بالمائة من أسباب الحصول على أى عمل والمحافظة عليه والتقدم فيه . أما " قدرتنا الفنية " فلا تمثل سوى ١٥ بالمائة فقط . وفى دراسة أخرى قامت على مجموعة مختلفة من كبار المدراء التنفيذيين قال ٧٥ بالمائة منهم إن

مهارة التواصل بين الأشخاص هى أكثر المهارات المطلوبة لكنها أكثر ما يفتقر إليه الكثيرون .

وخلال حياتك الوظيفية التى غالباً ما تستمر لمدة خمسة وثلاثين عامًا . سوف تمر عليك ١٠٠ ألف ساعة من اتخاذ القرارات ، و٤٠٠ ألف ساعة فى التعامل مع الآخرين (على سبيل المثال ، الموظفون . الزبائن . المستهلكون ، الموردون ، حملة الأسهم ، الزملاء ، المدراء ، إلى نهاية القائمة) وكل لحظة تمر عليك هى فرصة لك لكى تتدرب على تحسين مهاراتك القيادية .

يقول وكيل اللاعبين الشهير ، " مارك ماكورماك " ، إن أحد أكبر الأكاذيب المتداولة فى مجال العمل هي أننا " نقوم بالحكم على الناس من واقع أدائهم . ولو أن ذلك كان حقيقياً ، لكان مقر العمل هو أفضل مكان يدار بنظام الاستحقاق . إن الحقيقة هى أننا نحكم على أداء الأفراد عن طريق مدى إعجابنا بهم . " إن الناس لا يفصلون من وظائفهم لأنهم لا يحسنون أداء أعمالهم بل لأن مسئولاً ما لا يحبهم . إن الأمر بهذه البساطة " .

إن المهارة القيادية شىء يجب عليك أن تناله . وينبغى أن تشكل المهارة القيادية جزءًا من شخصيتك الحقيقية ، وذلك حتى تكون شخصاً متكاملاً . يجب أن تكون مهارتك القيادية أمراً حقيقياً وملموساً . وهى ليست دوراً تلعبه فليس بمقدورك أن تضفى على نفسك مهارة قيادية مزيفة ، ولكنك تستطيع تجميل ما لديك . بعبارة أخرى ، قم بما عليك فعله على أية حال ، ولكن قم بأدائه بشكل أفضل . وهذا الكتاب سوف يساعدك على تحقيق هذا الأمر .

ويصف أحد الأشخاص الظرفاء المهارة القيادية فيقول : " إنها للأسف لن تجعلك أصغر أو أوسم ، ولن تضيف إلى عضلات ذراعيك الخلفية أو الأمامية ، ولن تمنحك أسناناً أكثر بياضًا ولمعانًا " .

إن المهارة القيادية ستجعلك توصف على أنك شخص حساس وراجح العقل ، متأمل ومستجيب ، نافذ البصيرة وملهم ، مفكر وعفوى ، مريح فى مقابلته ، واضح فى أمانته ، مفعم بالحيوية ولين الحديث ، شديد ، هادئ أو حتى بارد ، شخص لديه ابتسامة مريحة ، وأسلوب هادئ ، وحس دعابة قوى ، وحماس مستمر نحو الحياة . وهدوء مركز بدون قلق ، ورحابة صدر تلقائية ، وصفات تنافسية حادة ، والكثير من الأشياء الرائعة الأخرى .

يقول خبير الشركات " جايل كرويل " : " إننى أرى الكثير من الناس ممن لديهم تعليم متميز وذكاء حاد ولكنهم يفتقدون إلى ذكاء الشارع ومهارات التواصل مع الأفراد . إننى أعتبر تعيينى لموظف ما بمثابة علاج لمشكلة فى العمل . يجب عليك أن تكون قادرًا على جذب المستهلكين ، وأن تكون مثالاً يحتذى به للعمل الناجح المربح ، وأن تكون فى دائرة الشهرة كذلك . إنك تريد أن يتحدث الناس عنك ، وأن يكتبوا عنك ، وأن يقوم القادة الآخرون باقتباس كلماتك " .

إن الناس يريدون قائداً . إن الحيوانات تختار قادتها ، وتلاميذ الحضانة يختارون قادتهم ، وأفراد العصابات يختارون قادتهم والعاملون يختارون قادتهم ، لكن القادة الذين يختارونهم ليسوا بالضرورة ، أن يكونوا " رؤساءهم " ، إن القادة الذين يختارهم الناس هم من لديهم هذه المقدرة . يقول " جيف كونينجهام " المدير التنفيذى لشركة كونينجهام بارتنرز : " هناك صفات أولية نريدها فى القائد : شخص دافئ حين تلقاه ، ذو عينين براقتين مريحتين ، لكنه قادر على إبقاء حماس الآخرين متقداً " .

لابد أنك تدرك ، بعد كل هذا الشرح ، كم أنت بحاجة لهذه المهارة القيادية . فمهما كان مجال عملك ـ سواء كنت أنت من تنفذ العمل مباشرة أو تقود من حولك للقيام بالعمل ـ اعلم أنه لا ينبغى عليك إهمال هذه المهارة .

إن المهارة القيادية هى آخر جزء فى اللغز وعليك أن تحاول فهمها وتطبيقها . إنها أهم الأسرار التى ينهض بها أى مشروع . ولا يوجد مجال فى الحياة لا يتم استخدامها فيه .

وأنت تعلم أن هناك أشخاصًا آخرين يبذلون جهدًا مضنيًا فى عملهم . حيث يملكون الطاقة الإيجابية والذكاء والفطرة السليمة ويحققون النتائج . وهذا ما يجعل منهم خصوماً هائلين ! لكن عندما تهتم بما يتجاهله المنافسون ـ أن تحسن من أسلوبك وتجد آخر جزء من اللغز ـ هنا ستصير أنت المنافس الهائل الذى يخشونه .

" ديبرا بنتون "
مؤسسة بنتون لإدارة الموارد
فورت كولينز ـ كولورادو

مقدمة

أساسيات مهارة القيادة :
الاستقامة والثقة والوضوح التام

يقول " مارك روبنس " ، مؤسس شركة ريد شيب : " يجب أن تعمل على تحسين مستوى قيادتك طوال الوقت ، يمكنك أن تتعلم كيف تؤديها بشكل أفضل ، يمكنك أن تتدرب عليها ، يمكنك أن تغذيها . وسوف ترى نتائج مذهلة . إنها فعل وليست اندفاعًا . إنها ليست السيارة التى تركبها ، ولا هى ثروتك ، أو سترتك الباهظة الثمن . إنها المحافظة على الحضور السليم طوال الوقت خاصة أنك أنت الشخص الذى يتطلع الجميع إليه والذى يتخذ القرارات المناسبة فى الوقت السليم . إن المهارة القيادية أو الجاذبية الشخصية ، هى أشبه ما تكون بالسير على حبل مشدود . فأنت لا تريد أن تميل بشدة ناحية اليمين لتسقط فى هوة الكبرياء المفرطة ، ولا ناحية اليسار لتتورط فى سلوكيات متهورة . إنها صفة من يستطيعون الاندماج مع الآخرين من الموظفين ، والشركاء ، والمديرين التنفيذيين ، والرؤساء . إنها صفة من لديهم القدرة على أن يسيطروا على تهورهم وكبريائهم فى نفس الوقت من أجل أن يتعاملوا ويعرفوا ويعملوا مع الناس ويواجهوهم . وغالباً ما يحاول الناس أن يضعوا أقنعة مزيفة حتى تحميهم وتدفع الآخرين بعيداً حتى لا يروهم على حقيقتهم . وهذه الأقنعة

تخلق حدوداً وعوائق لا تحصى فى التعامل مع الناس . وما يدفع الناس غالبًا إلى ذلك هو شعورهم بالخوف أو الأنانية أو التعاسة لأن هؤلاء الناس لا يعرفون كيف يتعاملون سوى بهذا الشكل .

إن الاستقامة أمر حيوى . يجب أن يكون سليماً من الناحية الأخلاقية. إنك فى الواقع لا تستطيع غير ذلك . إننى لا أريد أن أصدر أحكاماً أو أن أقدم وعظاً أو أن أظهر نفسى كشخص صاحب مبادئ . فى الواقع أنا لا أريد أن أتحدث عما يجب أن يكون واضحاً . ولذلك اصنع بى معروفاً ، إذا كان عندك " بوصلة أخلاقية منحرفة " ، من فضلك توقف عن القراءة حيث لن يجديك نفعًا أن تعرف ما سأقول . إن استقامتك يجب أن تتلازم مع كل جانب من جوانب حياتك . إذا لم تكن تفعل ما تعد به ، أو أن ما تقوله لا يضيف شيئاً ، فإن لديك مشكلة فى الاستقامة. وقد لا يمكن علاج قلة الاستقامة فى كثير من الأحيان .

قالت لى إحدى المديرات التنفيذيات : " إن سرقة الأفكار شئ شائع حيث أعمل . على سبيل المثال ، عندى زميلة فى العمل ، وهى ذكية للغاية ، ويجب علىَّ أن أمنع نفسى من سرقة أفكارها على الرغم من قدرتى على القيام بذلك دون أن يكون لديها القدرة على أن تمنعنى . وربما لن تعرف من الأساس . ولكنى لا أقوم بذلك لأننى لا أقبل القيام بهذا . وعندما يطلب منى أن أقوم بفعل غير أخلاقى ، وكثيراً ما يحدث ذلك ، لا أقوم به ، وأحياناً أقول لهم إننى لست مرتاحة لهذا الأمر وسأنفذه بصورة مختلفة ، وأحياناً لا أكلف نفسى حتى عناء أن أخبرهم بأننى لن أقوم بهذا الأمر . وعندما يسألوننى فيما بعد أقول لهم إنه لم يكن شيئاً سليماً . وهناك شئ آخر يحدث وهو أن كبار الموظفين يقولون إنهم سيفعلون شيئًا بينما يعرفون تمام المعرفة أنهم لن يفعلوه أو أنهم سوف يتراجعون عنه بمنتهى البساطة ، وأنا أحاول أن أمنع نفسى من أن أفعل مثلهم . لقد وصلت إلى مرحلة فى مستقبلى المهنى ، حيث يجب علىّ أن

أعرف ما يمكننى عمله وما لا أستطيع عمله ، بغض النظر عما يطلبه منى الآخرون " .

ولكى تتحقق من استقامتك ، اسأل نفسك : هل دائمًا ما أنفذ ما وعدت به ؟ هل أفى بوعودى دائمًا ؟ اسأل نفسك مرة كل ساعة ، أو على الأقل مرة كل يوم .

إن الاستقامة ، مثل الأخلاق والعدالة ، تراها غالباً فى أعين الناس الذين يتعاملون معك . لكن لكى تتأكد من موقفك راقب نفسك لترى إذا ما كنت :

- تقول الحقيقة بدون زيادة أو تحريف أو تأخير .
- تلتزم بوعودك وتفى بكلمتك .
- تقلق من أن " تضبط " وأنت تخطئ .
- تقلق حيال رأى أبيك أو أمك أو معلمك فيك .
- تريد أن تظهر أعمالك فى الصفحة الأولى من الجريدة المحلية .
- تسعد وتفخر إذا تصرف أولادك بطريقتك .
- تلتزم بالاتجاه السليم حتى وإن كان غير ملائم فى نظر البعض .

يقول " دوج كونانت " ، المدير التنفيذى لشركة كامبل سوب : " لا يمكنك أن تقنع نفسك بالإقلاع عن سلوك تبنيته . يجب أن تتصرف بشكل مختلف حتى تقلع عن هذا الشيء . فى بداية مستقبلى المهنى فى شركة كرافت كنا نلتزم بمقولة مؤسس الشركة " إذا قلنا إننا سنفعل شيئًا ، فعلناه " . إذا بدأت حياتك المهنية على أرض زلقة ، فإن استقامتك سوف تصبح إلى الأبد محل تساؤل .

هذا هو ما تعلمته عن الاستقامة من تعاملى مع أفضل القادة فى المجتمع :

- يجب أن يكون العرض الذى يراه الجمهور هو نفسه الذى يتم وراء الستائر الخلفية .
- يجب أن يفصح مظهرك الخارجى عن حقيقتك .
- ليس معنى أنك لا تحب شخصًا ما ، أن هذا الشخص يفتقد الاستقامة .
- ما تكسبه بسهولة ، تخسره بسهولة مماثلة .
- لا تتوقع أن يكون الناس صادقين معك ، إذا لم يكونوا صادقين مع أنفسهم .
- لا تستسلم لسياسة " التسلل " (أن تأخذ قطعة من الحلوى دون أن يلاحظ صاحب المتجر ، وبعد قليل تأخذ قطعة أخرى وهكذا) .
- لا يوجد شخص بلا قيمة : إن الشخص الفاشل يمكن استخدامه كمثال حى للتوعية .

يقول " آلان جرينبان " ، رئيس مجلس إدارة البنك المركزى : " إن أكبر فرصة للنجاح المتميز هى أن تقرر من الخطوة الأولى أنك سوف تقوم بذلك بطريقة أخلاقية " . إن ما تمثله الجودة بالنسبة للمنتج هو نفسه ما تمثله الشخصية بالنسبة للفرد .

إن استقامتك سوف تعطيك الثقة .

والثقة هى حالة عقلية . وأحياناً تتحطم تلك الحالة وعليك عندئذٍ أن تعيد بناءها . أحياناً يكون لديك ثقة فى مجال من مجالات حياتك ولا يكون لديك ثقة فى باقى المجالات . إن الثقة لا تعنى غياب الخوف والقلق ؛ بل القدرة على التغلب عليهما .

يقول " كيرت كارتر " ، المدير التنفيذى بشركة أمريكا : " إن الناس يريدون أن يكون لديهم ثقة بقائدهم . لا ينبغى أن تكون فرداً متردداً شكاكاً . يمكنك أن تقلق من أن خطتك قد لا تنجح ، هذا يحدث بالطبع مع كل القادة الجيدين ، لكن لا يمكن أن تقلق إذا كان شخص ما يحبك أم لا . يجب أن تكون مثل الصخرة الثابتة فوق مجرى النهر . يجب أن تنظر إلى نفسك بكل ثقة " .

يقول " يوجين كرانز " ، مدير رحلات الفضاء بوكالة ناسا لأبحاث الفضاء والذى كان مسئولاً عن إعادة مكوك الفضاء أبولو ١٣ سالماً إلى الأرض : " احذر من أن تظهر عدم اليقين أو التردد لفريق عملك . ومهما كان ما يحدث حولك ، يجب أن تتصرف كأنك أهدأ من الهدوء نفسه " .

يمكن أن تأتى الثقة من السن والخبرة ، من التنشئة أو الإنجازات أو المال . ولا يعنى هذا أن كل كبار السن من ذوى الخبرة والمال والناجحين فى حياتهم يملكون الثقة بالنفس .

ولقد قال الرئيس جورج دبليو بوش بعد انتخابه : " إن الناس ينتظرون أن يروا ما إذا كان لدىَّ ما يكفى من القدرة لأداء مهام الرئاسة . أتعلمون من ينتظر أيضاً ؟ أنا بنفسى أود أن أرى إذا كنت أمتلك ما يكفى لإدارة الأمور " .

من منظور معين قد تبدو الثقة مثل الاستقامة : إما أن تكون لديك أو لا تكون . وعلى الرغم من عدم قدرتك على تزييف الاستقامة ، إلا أنه بإمكانك أن تضفى على نفسك بعض الثقة المزيفة . وتختلف درجة الثقة باختلاف المواقف . فهى على النقيض من الاستقامة ، قد تختلف درجتها طبقاً للعوامل المرتبطة بكل موقف . فأحياناً ما تتمتع بقدر كبير منها وأحياناً أخرى لا تتمتع سوى بالقليل منها . وهذا يحدث مع جميع الناس . المهم هنا هو أنه بمقدورك أن تظهر أنك تملك من الثقة بالنفس أكثر مما تملك بالفعل .

وعلى القائد أن يتصرف كشخص " متحمل للمسئولية " . أن يقف معتدلا ، ويبتسم ، وينظر فى أعين الناس مباشرة ، لأن القائد عليه أن يدير العمل ويحقق النتائج . وإذا أظهرت للناس الثقة بنفسك ، فإن الناس سيعاملونك على أنك تمتلك كل الثقة المطلوبة . وإذا تصرفت بدون ثقة ، فسوف يعاملونك على أنك لا تمتلك أى ثقة بالنفس .

ومن يمتلكون الاستقامة والثقة بالنفس يلهمون الآخرين للتحلى بتلك الصفات . إن إيمانك الواضح بنفسك سوف يجعل الآخرين يثقون بك أكثر . وهذا يخلق مناخًا إيجابيًا تشعر أنت فيه بالثقة ويشعر بها من حولك كذلك .

أما الثقة الزائدة والتى تتحول إلى غرور ، فسوف تنقلب ضدك وتضرك . وهذا سيؤتى عكس النتائج المرغوبة .

إن اكتساب الثقة بالنفس والمحافظة عليها هو عمل قد يتطلب وقتًا طويلاً . إنه لمن العسير أن تظهر الثقة للآخرين من حولك .

يقول " داريل بروستر " ، نائب رئيس مجلس إدارة مجموعة كرافت للأغذية : " يجب أن تتحدث عن المشكلة وكأنك تعلم الحل المناسب لها . يجب عليك أن تضع على وجهك أمارات الثقة فى البداية بدلاً من النهاية " .

قال لى أحد المديرين التنفيذيين الناجحين والذى تعتبر شركته من الشركات الرائدة والعملاقة : " كنت أشعر بعدم الثقة اجتماعياً منذ كنت فى الثالثة من العمر . لقد ضحك بعض الأطفال علىّ علانية وذلك بسبب شىء قلته وقتئذٍ ، ولم أستطع التغلب على هذا الشعور أبداً " . لقد أخبرنى بذلك بعد سنتين من تلك الواقعة . وإذا رأيته وهو يعمل لا يمكنك أبدًا تخيل حدوث شىء كهذا . والحقيقة هى أن ٩٩ بالمائة من المدراء التنفيذيين حول العالم يظهرون ثقة أكبر من تلك التى لديهم بالفعل .

يقول " ديب هيرش " ، نائب رئيس بنك هوم ستيت : " يجب أن تمارس الدور قبل أن تحصل عليه . وقد تشعر فى الكثير من الأحيان بعدم

الراحة ، لكن عليك أن تتذكر أن كل من يجلسون على طاولة الاجتماعات قد شعروا بذلك من قبل . من الطبيعى أن تشعر بالقلق ، ولكن عليك أن تتقدم وتظهر استعدادك لأداء الدور " .

وبالاستقامة والثقة (أو إظهار الثقة) يمكنك أن تتواصل مع من حولك . والطريقة الأبسط والأصدق والأفضل هى تناول الأمور بوضوح تام وشفافية مطلقة .

إن الشفافية التامة تعنى أن تكون مباشراً وواضحاً ومتفتحًا بلا محاذير ، وصريحاً فى كل اتصالاتك الشفهية وغير الشفهية . لا يجب أن يكون هناك مفاجآت ولا غموض ولا خداع فى مواقفك وطريقة تفكيرك . وباستخدام مبدأ الشفافية التامة فإنك تخبر الآخرين بموقفك ، وتسأل الأسئلة لكى تتعرف على مواقفهم .

إن من تعمل معهم لا يقرأون الأفكار ولا يمكنك أن تفترض أنهم سيتفهمون نواياك من تلقاء أنفسهم .

أخبر الناس بما يحتاجون لمعرفته . أكثر من التواصل معهم ، وعن طريق الشفافية التامة فى التواصل فإنك تزيل الغموض من العلاقة التى تحاول أن تبنيها . كما أنك بهذا تخلق إحساسًا بالمسئولية يجعل من العسير عليك أن تبتعد عن التزاماتك .

أخبر الناس بما تريده أو تتوقعه منهم أو ما تخططه لهم . واسألهم عما يريدونه أو يتوقعونه منك وكما يخططونه لك . حاول أن تزيل كل الخوف والتردد والشك . ليس من العدل أن تتوقع أن يعلم الناس شيئاً دون أن تخبرهم به . إن الأمر يشبه تماماً ما تعلمته فى مادة الخطابة بالمرحلة الثانوية : عليك أولاً أن تخبر جمهورك بإيجاز بما سوف تخبرهم به ، ثم تقوم بعد ذلك بإخبارهم بالتفصيل ، وفى النهاية عليك أن تعيد على مسامعهم ما أخبرتهم به . فى وضوح وتركيز قم بشرح المنافع (التى ستعود عليك وعليهم) من نهج طريق وأسلوب معين فى إدارة العمل . إن لم تكن شفافاً ، فاعلم أنك بهذا تبنى حائطاً بينك وبينهم . واعلم بأن صراحتك

وتواضعك سوف يبنيان جسور التواصل بينكم . (وعليك أن تفعل ذلك سواء فعله رئيسك معك أم لم يفعله) .

إن منهج الشفافية التام الذى يتبعه " ستيف روس " . الرئيس السابق لاستوديوهات وارنر كان يتلخص فى الآتى : " ابدأ العمل ، وإذا واجهتك مشكلة ما أخبرنى بها . وإذا لم يكن لديك مشكلة وكانت الشركة تسير بشكل سليم ، فاستمر فى عملك " .

ويصف " بوب بيركوفيتش " ، المتحدث الرسمى السابق باسم البيت الأبيض ، منهجه فى التواصل الصريح قائلاً : " إن ما تراه هو ما تحصل عليه منى . إننى أخبر الناس من أكون ، وما أمثله ، وما أحسن أداءه ، وما الأشياء المهمة بالنسبة لى . وفى نفس الوقت أسألهم عن أنفسهم ، ومن أين أتوا ، وماذا يريدون " .

يقول " دوج كونانت " ، المدير التنفيذى بشركة كامبل سوب : " فى الساعة الأولى من اليوم الأول الذى يأتى فيه أشخاص جدد للعمل معى أقوم بالإعلان عن نفسى . وفى هذا اللقاء الأول ، أقول إن هدفى هو أن أزيل الغموض مع علاقة العمل بأسرع ما يكون ، وذلك حتى يمكننا أن نركز بشكل بناء على التحدى الذى أمامنا بأسرع ما يكون " .

" وفى هذا اللقاء الأول أتحدث عما هو مهم لى ، وأى نوع من القادة أحاول أن أكون ، وما هو وضعى فى المؤسسة ، وما أحب أن أجده فى التقارير المباشرة ، ووجهة نظرى فى العمل ككل . وفلسفتى التخطيطية . وأسلوبى فى الإدارة ، وخلفيتى المهنية ، والعبارات المأثورة التى أفضلها " .

وفى نهاية الساعة ، أقوم بالتركيز على النقاط التالية : " لقد أمضيت الساعة الماضية أشارككم الطريقة التى أنوى أن أتصرف بها وما يدفعنى للتصرف بهذه الصورة . إذا أديت ما وعدتكم بأدائه ، فأظن أن هذا يعنى أنه يمكنكم الثقة بى . وإذا لم أفعل ، فأظن أنه لا يمكنكم أن تثقوا بى . ولكنى متأكد من أننى سوف أنفذ ما وعدتكم به ، وأنكم سوف تثقون بى ،

وأننا سوف نستطيع القيام بالعمل الموكل إلينا " . وبعد ذلك أقوم بدعوتهم إلى اجتماع لاحق ، يشاركونني فيه فلسفاتهم الخاصة وعلاقتها بأعمالهم . وقد لا يستجيب أكثر من نصفهم لما أقول ، ولكنهم عندما يفعلون ، فإن ذلك يدفع علاقة العمل بيننا إلى الأمام بشكل بناء .

خذ عدة دقائق لكى تكتب منهج الشفافية التامة الخاص بك كما فعل بيركوفيتش وكونانت . فكر فى شيئين أو ثلاثة تريد أن يفكر بها الناس عندما يتذكرونك .

يقول " كيرت كارتر " ، المدير التنفيذى بشركة أمريكا : " إذا ما علمت دوافع وشخصيات وقدرات من يعملون معك (وعرفوا هم الشىء نفسه عنك) ، سيكون بمقدورك عندئذٍ أن تتحدث معهم بكل حرية عن كل ما ترغب تحقيقه من خلال العمل معهم " .

وعندما تكون الحقائق واضحة منذ البداية ، سيصبح بإمكانك أن تواجه القضايا المهمة والمشكلات عندما تظهر . ولا يجب أن توجه أصابع الاتهام لأحد ، وإنما عليك أن تسأل . وسواء كنت تخاطب عميلاً أو زميلاً تستطيع أن تقول : " إننى أتذكر ذلك الأمر بشكل مختلف عما تتذكره . دعنا نرجع إلى الوراء ونرى أين حدث الاختلاف بيننا " .

وكقائد ، يجب أن تكون صريحاً بلا محاذير وأن يكون لديك قدرة غير عادية على أن " تواجه " الآخرين مباشرة على أن تقود بقوة . وبدون أن تظهر الروح العدائية . فالصراحة والحسم والصرامة العاقلة ، والقدرة على التنفيذ ، والمزاج المعتدل كلها صفات سوف تجعلك قادراً على أن تقود بيد ثابتة ، وليس بيد قاسية .

يمكنك أن تكون حازماً ، قوياً وشديداً فى أحكامك ، وصلداً فى قراراتك وفى نفس الوقت تظل لطيفاً فى تعاملاتك . يمكنك أن تقول ما يجب قوله ، ولكن يجب أن تقوله بطريقة هادئة محببة . يجب أن تلاحق المشكلات بقوة لكى تتعامل مع المواقف السلبية بسرعة وفاعلية .

يجب أن تكون مباشراً ، ومركزاً على الحقائق المجردة ، صريحاً فى احترام ، شديداً فى عدل . هذا هو منهج الشفافية التامة .

وفى النهاية سوف تتحدث أفعالك بصوت أعلى من الكلمات. ويجب عليك أن تتصرف بالشكل الذى تظهره . إن أساسيات المهارة القيادية هى الاستقامة والثقة والشفافية التامة . والخطوات الست التى سندرسها فى الصفحة التالية ستساعدك على التأكد من أنك تعيش حياتك متمتعًا بكل من الاستقامة والثقة والشفافية التامة .

وتلك الخطوات الست هى مؤشرات عملية ناجحة وتفصيلية لعقلية وسلوك وأسلوب القادة الناجحين . وعليك أنت وكل مديرى المشروعات التقدميين أن تضيفوا تلك الخطوات الست المهمة إلى قاعدة مهاراتكم من أجل التعامل مع التحديات التى تواجهونها فى دنيا العمل . ومع التراكم بها سوف يصبح تسلقكم لسلم القيادة أسرع وأكثر فاعلية ، وبالتأكيد أكثر أمناً .

وأياً كان وضعك فى الحياة الآن ، فسوف تتمنى لو أنك قد بدأت تستخدم تلك الخطوات الست مبكراً منذ سنوات مضت . وكما يقول " هارفى ماكاى " ، المحرر الاقتصادى ، وصاحب كتاب " Swim With The Shark " : " إن الفطرة بمفردها لا يمكنها تحسين صفاتك الشخصية مثلما يفعل استخدام المعلومات المركزة الملموسة .

يقول بوب بيركوفيتش ، المتحدث الرسمى السابق باسم البيت الأبيض ومقدم البرامج الناجح : " لقد تعاملت مع المدراء التنفيذيين للشركات ، وكذلك مع رؤساء الولايات المتحدة فى خلال مدة عملى فى الشبكات الإخبارية الشهيرة مثل سى إن إن ، إيه بى سى ، وإن بى سى . إن الصفات التى تم ذكرها هنا تتطابق بشكل تام مع تلك الصفات التى يمتلكها القادة الناجحون المؤثرون " .

الخطوات الست المقدسة لامتلاك المهارة القيادية

١. كن البادئ بالمبادرة .

٢. تقبل الآخرين واستشعر تقبلهم لك .

٣. اسأل أسئلة واطلب خدمات .

٤. قف معتدل القامة ، مبتسماً .

٥. تحلى بالإنسانية والمرح والدفء .

٦. تمهل فى الكلام ، ثم اصمت ثم استمع .

سوف يساعدك استخدام تلك الخطوات الست على :

- أن تنجز الأعمال التى يجب إنجازها فى وقتها المحدد وعن طريق الأشخاص المكلفين بها .
- أن تتحكم فى تأثيرك على الآخرين بدلاً من أن تتركه للمصادفة . وأن ترقى بنفسك حتى تصل إلى " الشكل المثالى " المعروف عن القادة .
- أن تتجنب السلوك الذى يؤدى إلى تخريب النفس وتحطيم المستقبل المهنى .
- أن تبعث برسالة صحيحة عن نفسك .
- أن تقدم مثالاً حياً ونموذجاً يحتذى به الآخرون .
- أن تملك القوة الكافية لتحقيق هدفك .
- أن تبنى وتجمع شبكة كبيرة من التابعين .
- أن تخلق الحقيقة التى تريدها .

- أن توسع من حجم المصداقية والموضوعية .
- أن تقلل من حجم الاختباء والتخفى .
- أن تواجه الواقع " الخارجى " وأن تتعامل مع الشارع : ووسائل الإعلام وكل الأشخاص المرتبطين بالعمل .
- أن تشعر بالراحة عند التعامل مع الناس .
- أن تجعل رئيسك يظهر بشكل جيد .
- أن تتأكد من وضوح الأفكار الناجحة .
- أن تضع نفسك فى المركز وفى المقدمة على قدر الضرورة .
- أن ترسى قاعدة المفاضلة والتمايز .
- أن تضع المعايير ليحتذى بها الآخرون .

وسواء كان ذلك تصرفاً سليماً أم خاطئاً ، فإن الناس يوظفون من هم على شاكلتهم . وإذا أردت أن تعمل فى شركة تنجح فى مواجهة متطلبات السوق ، وتجتذب العملاء وتحقق الأرباح ، وتبهر من يتعامل معها ، ويثق بها الآخرون ، وتعمل بمستوى أخلاقى متميز ، ولها تركيز قوى وفعال ، فعليك إذن أن تمتلك تلك الصفات أنت الآخر .

وإذا كنت تعمل فى مؤسسة ليس بها أى من هذه الصفات ، فسوف ينعكس هذا عليك . ونصيحتى لك هى أن تغادر مثل هذا المكان . تحول إلى الشخص الذى تريد أن تكونه وانضم إلى مجموعة من الأشخاص ممن يتوافقون معك فى العقلية .

إن هدفك الأساسى هو أن تسيطر على حياتك الشخصية والمهنية - فاستعد قبل أن يبدأ وقت الصراع الحقيقى . لا تكتف بأن تنجو ، أو أن تعيش بالكاد ، أو مجرد عدم الخسارة . لا تتطلع فقط إلى مرتب أضخم أو

لقب أفخم . ليكن هدفك الأسمى هو النجاح والفوز ، من أجل نفسك ، وعائلتك ، وجميع من حولك .

إنك المحصلة النهائية لمجموع ما تراه وتتعلمه وتفعله . إنك الشخص الوحيد القادر على مساعدة نفسك من أجل تحسين حياتك . وكما كتب غاندى : " يجب أن تكون أنت نفسك مثالاً للتغيير الذى تريد أن تراه فى هذا العالم . إن أفضل قياس لما ستقوم به هو ما سبق أن قمت به من قبل . إن ماضيك هو مقدمة تمهيدية لحاضرك " .

أتمنى لك أن تشعر بما يشعر به الممثل والمنتج " توم كروز " ، حيث يقول : " إننى أكره أن أذهب إلى النوم وأنا أشعر بأننى لم أفعل أقصى ما أستطيع فعله لذلك اليوم " .

١

كن البادئ بالمبادرة

" إن الولايات المتحدة لم ترق إلى المجد عن طريق انتظار أن يقودها الآخرون " .

الرئيس السابق " جون . إف . كيندى "

إن حياتك ملك لك عندما تكون المبادر . بينما تكون حياتك ملكاً للآخرين عندما لا تفعل ذلك . إن الخطوة الأولى لامتلاك المهارة القيادية هى أن تبادر أنت بالعمل ، أما إذا انتظرت أن يبدأ الآخرون العمل ، فربما تنتظر إلى الأبد . هناك الكثير والكثير من الفرص فى حياتك تنتظر أن تنتهزها . لا يمكنك أن تضع الفرص تضيع بدون أن تحاول انتهازها .

يجب أن تنتهز الفرص ، دون الانتظار حتى تصبح مستعداً ، ودون أن تنتظر أن يدعوك أحد ، انتهز الفرص وقتما تسنح لك .

إذا قمنا بحساب الدقائق الموجودة فى اليوم ، فبإمكاننا أن نقول إن هناك ١٤٤٠ فرصة لبدء شيء ما . وحتى إذا سمحت لنفسك بخصم وقت مريح من أجل النوم فسوف يظل معك حوالى ٨٠٠ فرصة . فقط فكر ماذا يمكن أن يحدث إذا انتهزت فرصة أو اثنتين أو عشر فرص أكثر مما تفعل الآن ؟ يمكن للفرص أن تكون صغيرة وقد لا تكون النتائج مثالية ، لكن الفرص يجب أن تبدأها بنفسك على أية حال . إن تلك الفرص لا تضيع أبداً . فهناك شخص آخر سوف ينتهز الفرص التى تتركها أنت . لذا عليك أن تبادر بقوة ؛ ولا تتردد .

يصف لى أحد مديرى مطعم " بالم رستورانت " فى مدينة نيويورك ، والذى يتمتع بسمعة شهيرة نتيجة وجباته اللذيذة ، الأشخاص ذوى النفوذ فيقول : " عندما يحضرون إلى المطعم يتصرفون بشكل مخالف لطريقتهم المعتادة ، فيكونون هم المبادرين بتقديم أنفسهم ، ولقاء أناس جدد على الطاولة ، والترحيب بطاقم العاملين فى المطعم . إنهم يحيون كل الناس ، بمن فيهم هؤلاء الذين لم يقابلوهم من قبل " . هذه طريقة بسيطة لمبادرة : أن تتحدث إلى أشخاص لا تعرفهم من قبل . وإحدى الطرق أن تفعل ما لم تفعله من قبل .

لقد قام " بيل كولمان " ، مؤسس شركة بى . إى . إيه ورئيس مجلس إدارتها ومديرها التنفيذى السابق ، باتخاذ المبادرة على نطاق واسع . وهو يقول : " لقد مرت علينا أوقات فى سيلكون فالى وكان المكان نفسه مكاناً ذهبياً . كان من الممكن أن تفشل فى مشروع ما ، ثم ينتهى بك الحال إلى أن تجد مشروعًا أفضل منه . وليس المهم هو أنك قد فشلت ، ولكن كونك قد أقدمت على المخاطرة ، وحاولت ، وتعلمت من التجربة وقدمت قيمة أكبر إلى شخص آخر . أتذكر أننى قد أقدمت على مخاطر ضخمة وأنا أقول فى نفسى " وماذا سيحدث إذا لم أنجح ؟ سأكون قد تعلمت شيئاً جديدًا " . وفى سن الخامسة والأربعين ، وعندما قمت بتأسيس بى . إى . إيه كان بإمكانى أن أظل فى شركة (صن) وأن أجنى من عشرة إلى

عشرين مليون دولار إضافية . لكنى لم أرد أن أصبح فى الستين من عمرى وأنظر إلى الماضى متسائلاً ماذا كان سيحدث لو كنت قد فعلت كذا وكذا " .

لا يعنى هذا أنه عليك أن تؤسس عملك الخاص هذا اليوم ، ولكن عليك أن تتخذ بعض الأفعال غيرة المعتادة . يمكنك أن تظل كما أنت عملياً ومركزاً فى عملك الحالى ومتجنباً للمخاطر ، لكن عليك كذلك أن تقدم على عمل جديد .

يجب عليك أخذ زمام المبادرة حتى وإن كنت لا تشعر بالراحة تجاه هذا الأمر . إذا انتظرت حتى يكون اتخاذ الفعل غير مؤلم ، فسوف تنتظر إلى الأبد . تشجع وتذكر الحقيقة التى تقول إن الألم شىء مؤقت ولكن التغيير الذى سوف تحدثه سيظل إلى الأبد . إلى جانب أن تجربة الأشياء الجديدة تجعلك تشعر بالغرابة فى المرة الأولى فقط . وأنه كلما زادت الصعوبات ، أصبحت منافساً قوياً ، وزادت فرصك فى الوصول إلى المجد .

قال لى مدير أحد المشروعات بإحدى شركات التكنولوجيا المتطورة : " فى يوم الخميس كان لدىَّ بعض الفرص والتى قمت بانتهازها بمنتهى الثقة ، وذلك نتيجة لتعليماتك ، وأريد أن أخبرك عن واحدة منها : لقد تحدثت مع مدير التصنيع بالشركة . لقد ذهبت إليه وتوقعت أن أحظى بالموافقة . حسناً ، أتعلمين ما حدث ؟ لقد نلت الفرصة . وكنتيجة لذلك ، لدىَّ اجتماع معه بعد شهر لكى أقدم عرضاً لبرنامج أنوى تطبيقه فى الشركة . لقد كنت أنتظر هذه الفرصة لمدة طويلة ، حيث كنت أومن بأنه سيكون الراعى المناسب للمشروع . وكنت أنتظر أن يقوم بذلك رئيسى المباشر أو رئيس رئيسى . لكن مضت شهور ، ولذلك ، قمت بذلك بنفسى . ولقد تطلب عرض الموضوع عليه ثلاث دقائق لا أكثر " .

عندما تتخذ المبادرة فأنت تفعل شيئاً من أجل نفسك لا يستطيع أى شخص أن يسلبك إياه . ولقد أخبرنى أحد عملائى بفخر بقصة لقائه مـ

الخبير الاقتصادى الشهير " بيتر دراكر " فقال : " لقد ذهبت إليه وعرفته بنفسى ، وتحدثنا لمدة عشر دقائق . سيكون ذلك بمثابة ذكرى صنعتها لنفسى ولن يستطيع أى شخص أن يسلبنى إياها " .

وعلى النقيض من ذلك أخبرنى أحد العملاء قائلاً : " إن أختى تؤدى عملها بإتقان شديد ولكنها لا تريد أن تتخذ الخطوة الأولى . إنها تنتظر أن يكتشفها أحد ما " .

عندما تتخذ المبادرة أنا لا أسألك أن تقوم بما نصح به بطل العالم فى ركوب الثيران ، " لارى ماهان " ، عندما قال متحدثاً عن ركوب الثيران : " انتزع مخك من داخل رأسك وضعه داخل جيبك لبعض الوقت " ، إننى فقط أطلب منك أن تتقبل حقيقة أن الأشياء التى أنصحك بعملها ستكون غير مريحة فى البداية وأنك سوف تتعثر فى بعض الأحيان . إن الأمر يشبه ما يصفه سائق الدراجات البخارية " مات هوفمان " قائلاً : " الأمر السيئ هو أنك ستسقط ؛ أما الأمر الجيد فهو أن الألم سيزول " . سوف تكتشف أن اتخاذ المبادرة أشبه بما يقوله صاحب مدرسة التدريب على القفز البهلوانى : " فى المرة الأولى التى تتأرجح فيها فوق العارضة لن تشعر إلا بالخوف ، أما فى المرة الثانية فستشعر بالاستمتاع " .

وبالطبع ستواجهك مواقف تشعر فيها بالتوتر الشديد . سوف تعرق يداك ، وسوف يخفق قلبك بقوة . وماذا فى ذلك ؟ خذ درساً من " تشاس روبيديكس " ، الطفل الذى يبلغ من العمر تسع سنوات ، عندما يصف مقابلته مع الرئيس بوش قائلاً : " إنه شيء مميز أن تقابل الرئيس ، وقد يغمى عليك فى الحال . لكنى لم أرد أن يغمى علىّ لأننى اعتقدت أن ذلك سيكون مضيعة للوقت " .

ومن الأفضل أن أكرر : إن حياتك ملك لك عندما تتخذ المبادرة ، بينما تظل ملكاً للآخرين عندما لا تفعل ذلك .

كيف تتخذ المبادرة ؟

- *نحّ خوفك جانباً ، أو على الأقل ادفعه بعيدًا عن طريقك .*
- *انتهز اللحظة ؛ أقدم على بعض . أو حتى أى أفعال .*
- *كن ثابت العزم .*

نحّ خوفك جانباً ، أو على الأقل ادفعه بعيداً عن طريقك . إن الشعور بالخوف هو أمر طبيعى عندما تتخذ المبادرة ، لكن لا تدع الخوف يمنعك من التقدم . إن الكثير من الفرص العظيمة والممتعة قد تضيع عندما تترك الأشخاص أو المواقف تخيفك .

بالطبع لابد أن يكون لديك بعض التحفظ فى الاتصال بالمسئولين الكبار الذين لا تعرفهم . لكن ماذا لديك لتخسره ؟ لا شىء . فماذا لو لم يتلقوا اتصالك ؟ قد يحدث ذلك ! لكنهم لن يحرجوك برفضهم التحدث إليك صراحة . إنهم فقط غير مهتمين بما تفعله ، أو أنهم ليس لديهم وقت لتلقى مكالمتك حاليًا . أما إذا رفضوا التحدث إليك بشكل مهين ، فهم ، وليس أنت ، من يعانون من مشكلة ، ويجب عليك أن تشعر بالأسى حيالهم .

يمكننا جميعاً أن نضع فى أذهاننا مقولة : " إذا لم أهرب من مخاوفى فإنى لن أقوم بأى فعل على الإطلاق " ، عليك أن تخاطب نفسك فى ثقة قائلاً : " إننى سأقدم على فعل ما أريد ، وأنا مستعد لتقبل العواقب " . وهذا الأسلوب على النقيض من أسلوب آخر متعجرف يقول : " سأقدم على فعل ما أريد ، ولا أهتم بالعواقب " . إن الأسلوب الأول يتماشى مع أهداف المهارة القيادية والتى تتلخص فى الحصول على استجابات مؤثرة

من الآخرين عن طريق استخدام أفعال واعية كيّسة من أجل إنجاز الأعمال المفيدة . أما التصريح الثانى فهو ليس كذلك .

إن استمرارك فى تطبيق كل معالم المهارة القيادية هو أمر شاق ، لكنك تعلم أنك قادر على تحمل هذه المشكلة . وسوف ينتهى بك الأمر إلى أن تحصل على ذكريات جيدة . كما أنك ، كما يقول أحد المدراء التنفيذيين سوف " تنجح نجاحاً عظيماً أيضاً " .

هناك نوعان من الناس فى هذا العالم : نوع مستعد للمخاطرة ، أما النوع الآخر فيشمل بقية الناس . إننى عندما أطلب منك أن تكون شجاعاً فهذا لا يعنى أن عليك أن تأكل يرقات الحشرات . إن الشجاعة تقتضى بذل الجهد وقوة العزيمة . يقول " لانس أرمسترونج " ، الفائز بسباق فرنسا الدولى للدراجات أربع مرات : " عليك أن تخاطر بخسارة السباق من أجل أن تكسبه " .

ربما تشعر بالإحراج وأنت تتخذ المبادرة وقد تتعرض للأذى . لكن كما يقول " وينستون تشرشل " : " إن كل شىء مبهج فى هذه الحياة يستحق أن تبذل الجهد للوصول إليه " . لقد عثرت على بطاقة تهنئة ذات يوم وكانت هناك رسالة مكتوبة عليها ، واستمرت تلك الكلمات عالقة بذهنى، وكانت تقول : " حتى إذا كنت تمر بأقصى وأصعب الأوقات ، واصل التقدم " .

استمتع بالمخاطرة . على الأقل من وقت لآخر . لأنك إن لم تخاطر أبداً ، فلن تعرف أبداً ما أنت قادر على فعله . أقدم على مخاطر كبيرة أيضاً ؛ إن المخاطر الصغيرة لا تستحق المجهود الذى يبذل فيها .

انتهز اللحظة ؛ أقدم على بعض ـ أو حتى أى ـ أفعال . إن الدقيقتين أو الدقائق العشر التى قد تقضيها فى فعل أكثر الأشياء التى تخيفك يمكنها أن تحدد مصير بقية حياتك .

إن نجاحك ، وسعادتك ، ومستقبلك وثراءك يتوقف على استعدادك للمبادرة . لقد كتب الراحل " مالكوم فوربس " : " إنك وحدك يمكنك أن

تحرك قدميك . إنك وحدك يمكنك أن تستخدم يديك . يجب عليك أن تقف على قدميك ، بالمعنى الحرفى والمجازى للعبارة . يجب أن تأخذ خطواتك بنفسك . يجب أن تتحكم فى لسانك . يجب عليك إما أن تنحت تمثالك أو أن تحفر قبرك بنفسك . فماذا أنت فاعل ؟ "

بإمكانك استخدام لحظة أو أكثر من بين الـ ٨٠٠ لحظة التى لديك فى اليوم فى عمل الآتى :

- تحدث إلى أشخاص غرباء عندما تقابلهم فى محل البقالة أو فى حفلة تقيمها الشركة وكأنك تعرفهم منذ زمن بعيد . تحدث إليهم بنفس الدفء وحس الفكاهة والحميمية التى تبديها نحو صديق مقرب .
- أرسل بطاقة تهنئة بخط اليد إلى شخص مهم أو مثير للانتباه ترغب فى التعرف عليه .
- اتصل هاتفياً بالشخص الذى قابلته على متن الطائرة لكى تشكره على المطعم المتميز الذى رشحه لك . واعرض عليه أن ترد له المعروف بأن ترشح له شيئاً مشابهاً فى مدينتك .

إن اتخاذ المبادرة قد يكون عملاً سياسياً ذكياً ، كما نصحت " باربرا بوش " ، زوجة الرئيس " جورج بوش " الأب ، " لورا بوش " ، زوجة الرئيس " جورج بوش " الابن ، قائلة : " تأكدى من أن تكوى البادئة فى مصافحة زوجات خصوم زوجك " .

يمتلك " ديك ويرث " معرضاً لبيع السيارات المستعملة فى مدينة هايس ، بولاية كانساس . وإذا قمت بزيارة مقر عمله ، فسوف تشاهد صفاً رائعاً من الصور الفوتوغرافية الموضوعة داخل إطارات ، وهى صور لشخصيات مثل " فرانك سيناترا " . " جيمى كارتر " ، " جورج بوش " ، " رونالد ريجان " ، " جورج بيرنز " ، " جيمى سيتوارات " ،

" جيرالد فورد " ، " بوب هوب " ، " والتر ماثيو " ، جاك نيكلسون " و " جاك ليمون " . ولكن لماذا ؟ لأنه قد بادر بالاتصال بهم عن طريق الكتابة وقاموا بالرد عليه .

كل يوم (حتى أيام العطلات) ضع شخصاً كهدف تبادر بتحيته أو بسؤاله أو ببدء محادثة معه . وهناك تعبير شائع هذه الأيام وهو " فكر خارج الصندوق " ، حسناً ، يمكنك أن " تذهب خارج الصندوق " أيضاً . توقف وتحدث طويلاً مع شخص ما تراه بشكل معتاد ولكنك لا تشاركه سوى عبارات التحية فقط . حاول أن تكتشف أين سيذهب فى العطلة ، وأين مدرسة أولاده ، وماذا كان يعمل قبل وظيفته الحالية وهكذا .

هناك مئات من الطرق لكى تختبر حدودك . إننى أعرف رجلاً يضع ورقة بيضاء فى جيب قميصه . وكلما يقابل أشخاصاً جدداً أثناء اليوم ، يقوم بوضع اسم كل شخص يقابله فوق الورقة . وفى الليل ينظر إلى الورقة ويعطى نفسه مكافأة إضافية على كل اسم فيها . وبالطبع إذا كانت الورقة فارغة ، فهو يعلم أنه لم ينتهز الفرص ولا يستحق المكافأة ! وبينما تجرب أشياء جديدة ، من الأفضل أن تحتفظ ببطاقة تسجيل شخصية ، وإذا لم تدون ملاحظات مكتوبة أو تحفظها فى عقلك ، فإنك ، لن تتذكر حجم العمل الذى أنجزته (أو لم تنجزه) والمجال الذى تحسنت فيه .

والفكرة هى أن تخرج إلى خارج الصندوق من أجل : (١) أن تمارس مهارة المبادرة حتى تصبح إحدى عاداتك ؛ (٢) أن تتعلم أو تجرب شيئاً جديداً ؛ (٣) أن تخرج من الروتين المعتاد ، وأن تكسر العادة السائدة ، وأن تحاول تجربة شىء مختلف . إذا تعرضت للرفض عندما تبادر (على سبيل المثال ، أن يتجاهلك أحدهم ، أو يتحدث بلهجة وقحة ، أو يبدو عليه الانزعاج من تطفلك ، أو يمشى بعيداً وهو يشيح بيده ، أو ينظر إليك نظرة وقحة) فماذا فى ذلك ؟ إنه هو الخاسر . تحرك إلى الأمام وبادر بالتحدث إلى شخص آخر . لا توجد طريقة سليمة أو طريقة خاطئة

للمبادرة ـ إن المهم هو أن تقوم بالمبادرة . وبالإضافة إلى بعض الإرشادات التى يفضل أن تتبعها توجد قاعدة أساسية يجب عليك اتباعها وهى :

كن ثابت العزم . إنك تعلم أنك بحاجة إلى الإرادة لكى تنجز أشياء جديدة ، ولكن ما يصنع الفارق بحق هو أن يكون لديك صدق العزم على أن تستمر فى المحاولة . سوف تكتشف أن الأشياء التى قال الآخرون إنك لن تستطيع تحقيقها لا تنطبق عليك لأنك لن تتوقف أبداً أو تستسلم .

ضع ورقة بيضاء فى جيبك ، وكافئ نفسك بوضع ورقة مالية قيمتها دولار فى وعاء زجاجى ، واحتفظ ببطاقة تسجيل . إنها مبادئ أساسية لتحقيق الهدف . داوم عليها وتأكد من فعلها طوال الوقت ، سواء شعرت بالنشاط أم لم تشعر به . فربما تكون الاستجابة التى تحصل عليها هى ما تحتاج إليه لرفع معنوياتك .

عندما تبادر ، لا تشعر بخيبة الأمل تجاه رد فعل الآخرين . حتى عندما تقوم بأداء كل الأشياء بشكل سليم ، ستجد أن هناك بعض الناس الذين لن يستجيبوا بالطريقة التى ترغب بها وتأملها . فلا تشعر بالإحباط أو تستسلم لليأس . قف على قدميك ، واتخذ المبادرة ، وحاول مرة أخرى وكما يقول " ميك ديتكا " ، مدرب كرة القدم الشهير : " إنك لن تخسر فعلاً إلا عندما تتوقف عن المحاولة " .

هناك إعلان عن حذاء رياضى يلخص الموضوع بأكمله فى عبارة واحدة وهى : " استعد وانطلق إلى الخارج " وهذا إلى حد كبير هو ما عليك فعله الآن . إن كل ما سوف تتعلمه عن مهارة القيادة فى هذا الكتاب ما هو إلا البداية ، وعليك أنت أن تنفذ ما يوجد من قواعد ومبادئ بنفسك . افعل ما تريد فعله وما تختاره ، فقط لا تكن أسيراً للانتظار .

إن انتهازك الفرص ، ولكن من الحين إلى الحين ليس كافياً . لا يجب أن تسمح للظروف أن تملى عليك الوقت الذى تذهب فيه نحو هدفك . إنك بحاجة إلى أن تكون الشخص البادئ بالمبادرة طوال الوقت ومع كل الناس، وعليك أن تستمر فى ذلك . يجب أن يصبح ذلك بالنسبة لك مثل التنفس .

افعله عندما تكون غاضباً ، أو سعيداً ، أو حزيناً ، نشيطاً أم كسولاً . إن ذلك هو أحد أساليب التمايز التى تحدث عنها " جاك ويلش " فى معرض كلامه الذى اقتبسته ووضعته ضمن التمهيد لهذا الكتاب .

يقول " جايل كرويل " ، الشريك فى مؤسسة وإيرمورج بنيكوس : " إن الناجحين من البشر لديهم صفة متميزة . حيث إنهم فى غالب الأحيان من يقومون بالمبادرة ، وبدلاً من أن ينتظروا حدوث الأشياء ، فهم يقومون بها أولاً . فإذا انتظرت فلن يحدث أى شىء . إنك ستقابل بقدر كبير من المخاطر والرفض على طول الطريق . لكن تلك المخاطر سوف تزيد إذا لم تبادر" .

إن كل لحظة فى حياتك هى فرصة أخرى تنتظرك .

٢

تقبل الآخرين واستشعر تقبلهم لك

إن تقبل الآخرين واستشعار تقبلهم يعد من أهم الأشياء المكونة للمهارات القيادية الحقة . إنه المقياس الذى تتوقف عنده والذى تفحص وتخطط لأفعالك مقارنة به . وبدون الانتباه إلى هذا المقياس فإن كل خطوة تقوم بها للتأثير فى الآخرين يمكن أن تتحول إلى خدعة تآمرية تهدف للسيطرة وهو ما يتنافى مع موضوع هذا الكتاب .

وككل البشر على وجه الأرض فإن لديك الحق الطبيعى فى توقع قبول الآخرين وبالمثل عليك الالتزام بمنح هذا القبول لكل شخص آخر . إن نجاحك فى المهارة القيادية ينتج عن تقديرك للآخرين إلى جانب تقديرك لنفسك .

إذا لم تتوقع القبول ، فلن تحصل عليه . وإذا كنت تتوقعه ، فربما تحصل عليه . قال لى مدير تنفيذى : " إننى دائماً ما أتجاهل لون بشرة من حولى . ولكنى لا أتجاهل أبداً إذا كانوا يتوقعون القبول منى أم لا " .

تناسَ الخجل والتوتر والارتباك الذى ينتابك وأنت تتوقع أو تمنح القبول . تناس دقات قلبك التى تتسارع عندما تتعامل مع أشخاص ذوى مهابة ، والحرج الذى تحس به وأنت تتحدث مع الغرباء والخوف من السلطة ، أو احتمال أن ينتقدك أحدهم .

قم بمسح أفكار مثل *" لقد وصلت إلى هنا بالمصادفة البحتة وسوف يكتشف أحدهم حقيقتى "* ، *" إننى أخشى ذلك اليوم عندما ينال منى أحدهم من أجل شىء فعلته "* ، *" لقد اقتربوا من العثور علىّ ولذلك سوف أختبئ حيث أنا "*.

إذا تقبلت الآخرين ، فربما قد يتصرفون وفقاً لذلك . أما إذا لم تمنح تقبلك لهم ، فسوف يسيئون إليك . لا يمكنك أن تختار من تمنحهم القبول . لا يمكنك أن تصنف الناس فى عقلك . يجب أن تتقبل الناس كما هم ، ليس كما تحبهم أن يكونوا . حاول أن تمارس القاعدة الذهبية . إذا منحت القريبين منك اهتماماً قوياً ، فامنح نفس الاهتمام القوى للغرباء . امنح الاهتمام لهؤلاء الذين تظن أنك لن تراهم مرة ثانية ، كما تمنحه لهؤلاء الذين تظن أنك ستراهم طيلة حياتك .

يقول جين بوب ، نائب رئيس موقع أمازون للتجارة عبر الإنترنت : " يمكن أن يكون الشخص حليفاً أو خصماً عندما تقابله على الطريق ؛ وكل ذلك يتوقف على طريقة تحدثك معه . لقد تعلمت ذلك عندما نشأت فى مواقع البناء ، حيث كان يعمل أبى . السكرتيرة التى تتعامل معها اليوم قد تكون زوجة المقاول الذى سيكون عليك التعامل معه بعد أسبوعين من الآن " .

يقول مارك جن ، نائب رئيس شركة إيماك ديجيتال : " لا يمكننى أن أعطى المزيد من المال ولكن يمكن أن أمنح الاحترام . لكن لن يمكنك أن تمنحه إذا لم يكن لديك احترام لنفسك . إننى أظهر الاحترام بلا حدود . إن الاحترام مثل الحب ، لا يمكن أن تكون هناك حدود عليه . عندما

تعطى الاحترام سيصبح من الصعب على الناس أن يتجاهلوا ذلك ويعاملوك بسوء " .

وفى البحث الذى نشرته مجلة *هارفارد بيزنس* وقام به البروفيسور ، روبرت جوفى من جامعة لندن لتجارة الأعمال ، و " جراث جونز " ، البروفيسور بكلية هنيلى لإدارة الأعمال والذى بعنوان (" لماذا يقبل الآخرون أن تقودهم ؟ ") نجد هذه العبارات : " إن القادة يثيرون فيمن حولهم ثلاث استجابات عاطفية . الأول هو الإحساس بالأهمية . إن التابعين سوف يعطون أرواحهم وقلوبهم إلى رموز السلطة الذين يشعرونهم بأنهم يمثلون أهمية حتى وإن كانت مساهماتهم قليلة .... والثانى هو شعور بوحدة المجتمع [والذى يعرفونه على أنه مجموعة من الناس لديها وحدة الهدف تجاه العمل ، وفى نفس الوقت استعداد للارتباط ببعضهم كبشر] ... وأخيراً ، سوف يخبرك التابعون بأن القائد قريب من المكان عندما يغمرهم إحساس بالحماس . إن الناس يريدون الشعور بالإثارة والتحدى ومواجهة المخاطر . إن ذلك يشعرهم بالاندماج فى العالم . وعلى الرغم من كل الكتب التى تقول لك إن القائد ليس بحاجة إلى أن يكون جذابًا موهوبًا ، إلا أن الأتباع يحبون أن يكونوا تحت قيادة شخص متفتح ونشيط أكثر من شخص لا يملك تلك الصفات . وسواء كان ذلك صحيحاً أم خاطئاً ، فهذه هى الطريقة التى يشعر بها الأتباع " .

تذكر الاستجابة العاطفية الأولى : الإحساس بالأهمية . أليس ذلك ما تريده ؟ حسناً ، ذلك ما يريده كل شخص آخر أيضاً ، وهذا هو ما يحققه تقبل الآخرين واستشعار تقبلهم لك .

أخبرنى أحد المدراء التنفيذيين عن رئيسه فى العمل الذى ترقى إلى منصب أعلى مؤخراً ، فقال : " إنه يتوقع أن يعامله الآخرون على أنه ند ونظير لهم ، سواء كان ذلك من أعضاء مجلس الإدارة ، أو فى بورصة وول ستريت ، أو المجتمع بشكل عام . وحتى عندما كان مشرف إنتاج من الدرجة الأولى كان يتصرف على هذا النحو . ولأنه كان يتوقع هذه المعاملة

لنفسه فبالتالى كان يعامل كل شخص آخر على نفس النحو . ولم يتخذ وضع التابع لأى أحد أبداً . وهو لم يتذلل لأى شخص مطلقاً ، ولم يركع على ركبتيه حتى وإن كان يقابل الملكة المتوجة . إنه يتعامل بلغة جسد عفوية تلقائية . وهو يجلب أفكاره الخاصة إلى العمل ولا يحرص على أن يكون أول المتحدثين . وهو مستعد لإظهار اعتراضه وعدم موافقته . كما أنه يحترم خدمات الناس وسنهم وخبراتهم ومعارفهم ويعامل كل شخص على أنه ند ونظير . إنه يعلم أن كل شخص مختلف عن غيره ، ولكن ليس أفضل " ولهذا تمت ترقيته .

سيكون هناك لاعبون جدد وقواعد مختلفة فى كل موقف نتعرض له ، فى أى مكان من العالم . وإذا كانت نقطة انطلاقك هى أن تمنح وتتوقع القبول ، فسوف تكتشف ما هو مطلوب منك لتحقيق النجاح فى أى موقف .

توقع القبول

إن توقع القبول يعنى أن تضع نفسك على نفس المستوى مع أى عضو آخر من البشر . إن توقع القبول هو أن يكون لديك إيمان قوى ومبرر بتقبل نفسك . لا يوجد من هو أعلى أو أسفل منك . البشر جميعاً على نفس المستوى .

ومن الواضح أنه لكى تتوقع القبول فإن ذلك يعنى أن تتوقف عن التقليل من شأنك ، أن تتوقف عن الشعور بأنك مظلوم ، خائب الأمل ، متشائم ، ضعيف ، عديم الأمل ، قليل النفع ، والنظر إلى نفسك بصورة متدنية . وكما ذكرت ، فإن كل أسلوب مضلل على شاكلة " سوف يكتشفون أمرى ... سوف أفضح " يجب أن يتم التخلص منه .

وبدلاً من ذلك ، عليك أن تبادر إلى اتخاذ أسلوب واعٍ مباشر لكى تحظى بالقبول من الآخرين بغض النظر عما إذا كانوا يكسبون المزيد من

المال ، أو يحملون لقباً أعلى ، أو يبدو أن لديهم المزيد من القوة ، أو الخبرة أو المكانة الاجتماعية ، إلخ . إنكم جميعاً تقفون على قاعدة واحدة ؛ وغير مسموح لأحد أن يعلو فوق الآخرين .

تقوم مجموعة فنادق ريتز كارلتون بتعليم موظفيهم الجدد " المعايير الذهبية " لسياسة خدمة النزلاء ، وجزء من تلك السياسة يتمثل فى شعارهم المشترك : " نحن سيدات وسادة محترمون نقوم بخدمة سيدات وسادة محترمين .... نحن مجموعة تعمل فى خدمة الآخرين ولسنا خدماً لأحد " ، إن نزلاء فنادق ريتز كارلتون والعاملين بها متساوون فيما يتعلق بالكرامة الإنسانية . والشعار السابق يلخص وجهة نظرهم فى توقع القبول .

إننا جميعاً نتوقع القبول . عندما تجلس خلف عجلة القيادة داخل سيارة ما ، على سبيل المثال ، ألا تشعر تلقائياً بأنك متساو مع أى شخص آخر يقود سيارته ؟ إن السيارات أدوات عظيمة تشعرك بالتساوى مع الآخرين . إذا كانت السرعة المحددة هى ٧٠ كيلو متراً فى الساعة فأنت تقود على سرعة ٧٠ كيلو متراً فى الساعة . إذا حاول أحدهم أن يتخطاك فى نفس الحارة ، فسوف تتصرف كأنك تغلق الباب فى وجهه . إن هيكل السيارة يجعلك تشعر وكأنك تملك الطريق . أما الألقاب ، والسلطة والمركز الاجتماعى ، فليس لها أهمية على الطريق . اركب سيارتك وسوف تحس أنك شخص خارق . لكن اخرج من السيارة وسوف تحس بأن معطف السلطة يسقط من فوق كتفيك . إذا شعرت بأنك متساو مع الآخرين وأنت على الطريق ، فهكذا يجب أن تشعر فى الحياة . عليك أن تتوقع القبول على طريق الحياة تماماً كما تتوقعه على الطريق العام .

كل إنسان يعرف بعض الأشخاص الذين يمكنهم أن يثيروا الرهبة ، أو لهم حضور طاغ ، أو يلهبون المشاعر ، أو يثيرون الذهول بشكل عام . يمكن العثور على هؤلاء الناس فى دار العبادة، والمجتمع ، والشركة ، والجمعيات ، والأحياء السكنية . إن الناس ليس لديهم سلطان عليك إلا

إذا أعطيتهم أنت هذا السلطان . لا تدعهم يفعلون بك هذا . إن كلبى " سكوتر " سوف يجلس عندما آمره بذلك ، لكن إذا أمره رئيس الولايات المتحدة بالجلوس ، فإن سكوتر سوف يتجاهله فقط لأنه لم يعط للرئيس السلطة عليه .

قد تعترض وتقول فى نفسك : " حسناً ، ولكنى فقط شخص عادى ... ما الذى يعطينى الحق لكى أتوقع قبول الناس لى ؟ " والإجابة هى أن لديك كل الحق فى توقع هذا القبول . وإليك بعضاً من الأسباب : كلنا أشخاص متماثلون فى الشكل والهيئة ونحاول العيش معاً فى انسجام . إلى جانب ذلك ، فإنك قد تكون شخصاً عادياً ومع ذلك فأنت تشعر بالاحترام تجاه نفسك وتثق كل الثقة فى قدراتك .

توقع القبول لا يعنى أن تتوقف عن منح الاحترام والاهتمام والتقدير المستحق لمن لديهم " السلطة " فى حياتك (على سبيل المثال ، رؤساؤك ، من هم أكبر سناً ، المسئولون السياسيون ، ورجال القانون) . يمكن أن يكون لديك حس قوى بمواطن ضعفك وفى نفس الوقت تتوقع القبول لنفسك . فأنت فى الكثير من الأحيان تكون مستعدًا لتقبل الآخرين ، لكن ليس نفسك . ويجب أن أسألك : إذا لم تقبل نفسك ، فمن سيفعل ؟

أنا أعلم أن بعض أساليب التنشئة الاجتماعية قد تحثك على أن تتواضع من أجل أن تظهر الاحترام للآخرين . لكن هذا النوع من التفكير يجب أن يتغير . يمكنك أن تمنح الاحترام للآخرين وفى نفس الوقت تمنحه لنفسك أيضاً .

قال لى أحد المدراء الجدد ، ممن قمت بالتدريس لهم : " لقد أدركت جيدًا ما كنت تقولينه لى ، ولكن الأمر تطلب منى بضعة شهور حتى بدأت فى الإيمان به والتصرف على أساسه . لقد أصبحت شخصاً مختلفاً ـ سواء فى حياتى أو عملى . إننى أكثر هدوءاً وأقل توتراً ، كما أننى أتصرف بثقة أكبر فى النفس . وأخيراً ، وبشكل عام ، لقد بدأت أدع العالم يرانى " .

لا يجب عليك أن تتوقع القبول فقط لتشعر بتزايد شعبيتك أو لكى تثبت أنك " تنتمى " إلى فئة ما ، أو من أجل الصداقة . فالأمر ليس كما قالت الممثلة " سالى فيلد " فى خطابها الشهير عندما تسلمت جائزة الأوسكار : " إنكم تحبوننى . إنكم فعلاً تحبوننى " . ولا هو إحساس مبالغ فيه بالأهمية وكأنك تشعر بأن من حولك يدينون لك بالكثير ، لا أحد يدين لك بشىء . إن توقع القبول لا يعنى السعى نحو نيل رضا جميع البشر . أنت (أو أنا أو أى شخص آخر) . لن تحصل أبدًا على كل ما تريد .

وإليك شهادة من أحد المدراء التنفيذيين حول هذا الأمر ، حيث يقول : " لقد كنت مدعواً على الغداء فى أحد النوادى المحلية . لقد كنت أتوقع أن أكون جزءاً من تجمع مزدحم . لكننى وجدت طاولة تتسع لاثنى عشر شخصاً موجوداً بحجرة اجتماعات صغيرة ، وما إن جلسنا جميعاً ، حتى طلب رئيس الاجتماع أن يقدم كل منا نفسه ، وأن نتحدث باختصار عن أعمالنا ، وحياتنا وعن الأشياء التى تثيرنا فى الحياة . وعندما حان دورى للحديث . شعرت بعدم الثقة تجتاحنى ، وبدأ العرق يتصبب بغزارة إلى أسفل ظهرى ! لقد شعرت بأن هؤلاء الذين يجلسون من حولى كلهم من الأشخاص المهمين وأشعر بأننى محتال مقارنة بهم . لكنى باختصار ذكرت نفسى بأن هؤلاء الناس قد قاموا بدعوتى إلى هناك لسبب ما ، فوضعت على وجهى ابتسامة جذابة ، وذكرت نفسى بأننى أمتلك كل ما يمتلكه أى شخص فى الحجرة ، وغادرت وأنا سعيد بخطابى المتواضع الذى ألقيته " .

إن الشىء العجيب فى موضوع القبول هو أنه فى كثير من الأحيان سوف يعطيك الناس من التقبل أكثر مما تعطى لنفسك . وفى آخر يوم له كرئيس بمجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك ، تم استضافة جاك ويلش فى البرنامج التليفزيونى " توداى شو " ووجه إليه هذا السؤال : " ماذا كان سر نجاحك ؟ " أجاب " ويلش " قائلاً : " إننى دائماً ما أقوم بتعيين

موظفين أكثر منى ذكاء " . ويعد " ويلش " شخصاً ذكياً للغاية ، وعلى الرغم من الأحداث الحالية ، إلا أنه يعتبر واحداً من أفضل المدراء التنفيذيين على مر التاريخ . ومع ذلك يقول ، على الأقل علانية ، إنه كان يعين أشخاصًا أكثر منه ذكاء !

والعجيب ، أن هذا التصريح أسمعه طوال الوقت من المدراء التنفيذيين . إن القادة الأقوياء فى كل نواحى الحياة يقولون إنهم يعينون من هم أذكى وأفضل منهم " . ونصيحتى لك هى : " عليك أن ترتفع بجهدك لتصل إلى مستوى قبولهم لك " ، إذا لم تمنح نفسك القبول ، فلماذا يرغبون هم فى منحه لك ؟ إنك بعدم تقبل نفسك إنما تقلل من صحة حكمهم عليك وتقديرهم للأمور ، ومن المؤكد أنك بهذا تضيع وقتاً ثميناً بلا طائل .

إن المخرج السينمائى وودى آلان يبنى نجاحه فى الأفلام الكوميدية على إحاطة نفسه بالفنانين الجيدين حيث يقول : " قم بالاستعانة بأفضل الأشخاص . ابتعد عن طريقهم حين يعملون . ثم تدخل فى النهاية لكى تحصد الثناء على عملهم الجيد " .

المدارء التنفيذيون يعينون الأذكياء ، لكنهم يتوقعون منك أن تعلم ذلك وأن تتصرف بدون الحاجة إلى تشجيع أو تعزيز ، أو إظهار الرضا المستمر أو الاعتراف العلنى . ومن الأفضل أن تسيطر على أفعالك عندما تعمل مع من هم أكثر حنكة منك وأعلى مكانة . وإذا ظللت تدور من حولهم وتتصرف بأسلوب الخائف المرعوب ، الذى يصرخ دائماً : " يا إلهى ، يا إلهى " ، فسوف تفشل فى اجتياز اختباراتهم . ولكى تنجح فى الاختبار ، عليك أن تتوقع قبولهم لك بمنتهى الشجاعة .

يقول " بيتر مانيتى " ، الشريك بمؤسسة آى شيربا كابيتال : " إننى أشعر بالدهشة من عدد القادة العظماء ذوى المهارات القيادية والثقة بالنفس والمستعدين للتواصل مع غيرهم ممن يملك هذه الصفات أيضاً . إنك ستجد

أن هؤلاء القادة الموهوبين الذين ترغب فى تقليدهم مستعدون لتقبلك كما أنت عندما تتوقع أنت منهم القبول " .

تقوم جماعة " سيف تشايلد " ، المناهضة للعنف بتوزيع قائمة بالصفات المميزة للأشخاص الذين يميلون إلى البلطجة : " لديهم حاجة إلى الشعور بالقوة ؛ ويحصلون على الشعور بالرضا من إلحاق الأذى بالآخرين ؛ لديهم نقص فى التعاطف نحو الآخرين ؛ ودائمًا ما يدافعون عن أفعالهم بإلقاء اللوم على الآخرين ؛ وهم فى الغالب يميلون إلى العناد وكراهية المجتمع " .

وتلك الصفات هى على النقيض تماماً من صفات الشخص الذى يتوقع القبول .

والبلطجية يستطيعون فى الحال أن يتعرفوا على كونك هدفاً سهلاً وما إذا كان بمقدورهم استفزازك وفرض أنفسهم عليك أم لا . إن الكثير من الناس يعيشون فى الحياة تحت الشعار القائل : " إذا أظهرت للناس أنه من السهل استغلالك فلا تلومن إلا نفسك " . كما وصف أحدهم الأمر قائلاً : " إذا تقبلت الإهانة مرة فسوف تتعرض للإهانة مرات ومرات " .

إذا ظللت على اختيارك فى ألا تتوقع القبول ، فسوف تحصل على ما تتمنى . سوف تعيش طبقاً لتوقعاتك المتدنية ، ما دامت توقعاتك المتدنية تمثل أقصى ما تطمح إليه .

إذا فكرت أو تصرفت وكأنك إنسان دون المستوى ، فسوف تعامل على أنك كذلك . إذا تخليت عن قيمتك ، فأنت تحت رحمة الآخرين . تذكر هذا : التابعون لا يحصلون على الاحترام قط ، بل يحصلون على الشفقة ، أو التجاهل أو الطرد .

إن توقع القبول يمكنك من تقوية ارتباطك بالآخرين . يقول " دوج كونانت " المدير التنفيذى بشركة كامبل سوب : " عليك أن تدرك أنه مع كل موقف تواجهه ، فإنك ستكون قادراً على أن تحظى بقبول الآخرين إذا ما تصرفت بالأسلوب الملائم " .

كيف تتوقع القبول ؟

- *قل لنفسك : " أنا كفء " .*
- *تصرف كأنك تتوقع القبول .*
- *استمر فى توقع القبول حتى إن لم تحصل عليه من أول مرة .*

قل لنفسك : " أنا كفء " طوال اليوم . فعندما لا تكون فى حديث مع الآخرين ، فأنت فى حديث مع نفسك . إن كمية الكلام السلبى الذى تحدث به نفسك كل يوم كمية مفزعة . وقد أطلق عليها شخص ما اسم " عملية تشويش النفس " . توقف عن ذلك فورًا . لو أن شخصاً آخر هو من يقول هذه الأشياء نفسها عنك ، لأصابك غضب شديد . وحتى إن كانت تلك الأشياء السلبية حقيقية عنك فإن لديك الحق فى أن تغير تفكيرك وتغير أفعالك .

إن قولك لنفسك : " أنا كفء " يعد بداية جيدة . فإنت إذا لم تقل " أنا كفء " فأنت تلقائياً تقول " أنا غير كفء " ولا أستحق القبول . وهذه ليست حقيقة الأمر . إن كونك كفئاً لا يعنى أنك راض ومستقر ، وقانع أو حتى شخص منسحب .

إن كونك كفئاً قد لا يبدو شيئاً عظيماً ، لكنه أعلى مستوى يمكنك أن تطمح للوصول إليه . فكر فى الأمر . إذا قلت لنفسك إنك غير كفء ، فإنك فى الغالب لا تتوقع القبول . وسوف تبدو وتتصرف كما لو كنت لا تستحقه . وإذا عشت بهذه الطريقة ، فسوف يتوصل الناس إلى أنك لا تستحق القبول ، وبالتالى لن يعطوه لك . وهنا سوف ينتهى بك الحال إلى الشعور بالاحتقار لعدم حصولك عليه (إن مستشارى الصحة النفسية يطلقون على ذلك اسم إلحاق الضرر بالنفس) .

وقولك " أنا كفء " لا يجب أن يترجم إلى " أنا متوسط " (إنك فوق المتوسط لكونك تقرأ هذا الكتاب) . وإنما يعنى أنك تقول لنفسك : " أنا بخير " ، " أنا قادر " ، " سوف أظهر " و " أنا مستعد لأى مهمة " . إنك تصبح أفضل عندما تشعر بأنك كفء . إنك ستصبح " فاعلاً " . مما يمكنك من أن تصنع الفارق وتحقق نفسك وتتخطى كل الحدود - بطريقة متواضعة وليست مرفوضة .

قال لى أحد المدراء التنفيذيين : " كلما ازداد عمرى وزادت أعمالى ، شعرت بأننى أكثر كفاءة " .

اعلم أن كونك كفئاً قد لا يبدو شيئاً جيداً فى نظرك . لكنه سيصير كذلك إذا نظرت إليه على أنه المقابل لكونك غير كفء . قال لى رجل يوماً ما إن ٧٥ بالمائة من العاملين فى المؤسسات أكفاء ، قاصداً أنهم يحضرون وينصرفون فى الأوقات المحددة . هنا قلت له إنه مخطئ حيث إن جميع الموظفين أكفاء - بمعنى أنه لا يوجد ٢٥ بالمائة غير أكفاء أو غاية فى الكفاءة .

أنت لست عديم الكفاءة ، حتى إذا كنت تقول إنك كذلك ، لذا بحق السماء ، توقف عن تغذية عقلك بهذا الكلام الفارغ . تحكم فى أفكارك بدلاً من أن تتركها بدون تحكم . إن تكرار جملة " الكفاءة " تساعدك على أن تقوى من ثقتك بنفسك وبقدراتك . هناك القليل من الأشياء التى لديك سيطرة عليها : وأسلوبك فى التعامل مع نفسك هو أحد تلك الأشياء . وكما قال المؤلف " دبليو . إتش . أودين " : " إن الرجل يعرف من خلال الأفكار التى يحتفظ بها فى عقله " .

أنا لا أدعوك هنا إلى أن تنكر الحقيقة أو حاجتك إلى التطور على المستوى الشخصى والعملى . كلنا لديه هذه الحاجة . توقف عن التركيز على عيوبك فقط . إنك كفء كإنسان ، سواء كرب عمل ، أو موظف ، أو زوج ، أو والد ، أو صديق ، إلخ . وعندما تظهر منطقة تحتاج إلى أن تتحسن فيها ، عليك أن تقول لنفسك : " إننى كفء (كإنسان) لكن

علىَّ أن أعمل على تحسين نفسى بما يتعلق بـ .... " بدلاً من قولك : " أنا غير جيد فى .... وأنا شخص فاشل أيضاً " .

لاحظ من فضلك أن الحديث إلى النفس ليس ثرثرة متهورة أو هتافاً تحفيزياً ساذجاً مثل " أنا جيد . أنا عظيم " . إنه يعنى أن تفكر ثم تقول مخاطباً نفسك : " أنا كفء ، ولن أشعر بالدونية ، وأنا أريد أن أتحسن " . إن عقلك يصدق ما تقوله له . أخبر عقلك بما تريد أن يسجله ويتذكره ، أخبره إلى أين أنت ذاهب ، وليس أين كنت فى الماضى .

وفى المتوسط يكون لديك ٥٠ ألف فكرة فى اليوم . ويتطلب الأمر تركيزاً شديداً وتصميماً من أجل التحكم فى تلك الأفكار . ولقد أثبت الباحث النفسى ورئيس معهد سايكولوجيكى ، " توماس كروك " أنه بعد سن الخامسة والثلاثين ، فإننا فى المتوسط ، نفقد واحداً بالمائة من الطاقة الاستيعابية للمخ كل عام . (وهذا لا يشمل الفقدان المادى لخلايا المخ والذى يحدث بصورة طبيعية !) . فمن الأفضل أن تتأكد من أن الجزء المتبقى يتم السيطرة عليه عن طريق التحدث إلى النفس قائلاً : " أنا كفء " .

تصرف وكأنك تتوقع القبول . إذا تصرفت وكأنك تنتمى إلى المكان الذى أنت به ، وتفعل الشىء الذى تفعله ، فلن يشكك بك أحد وسوف تحصل على الدعم الذى تحتاج إليه . فكر فى مقابلة تمت بشكل جيد . إنك فى الغالب كنت تتوقع القبول ـ وبالفعل حصلت عليه . فكر فى مقابلة تمت بشكل سيئ . إنك فى الغالب لم تكن تتوقع القبول ، لذا لم تحصل عليه .

ينبغى عليك أن تؤمن بذاتك ، وأن تشعر من حولك بهذا . إن الناس يصدقون ما يشعرون به . ويطلقون على ذلك الحدس ، الحس الداخلى ، الحاسة السادسة . وهم يشعرون بذلك بناء على ما يرونه وتظهره أنت لهم .

تخرج " فورست جلازر " فى الكلية حديثاً ويعمل بوظيفة جديدة يتعامل فيها مع زملاء أكبر سناً وأكثر خبرة منه . سألته كيف يحظى بقبول من حوله فقال : " أبقى قميصى مهندماً داخل البنطال . أنظر إليهم مباشرة. أصافحهم بالأيدى . أتحدث بشكل واقعى ومتواضع " .

ويصف " مورى دوبى " ، المدير التنفيذى بشركة ميديا تيك ، التصرف الأمثل فيقول : " إنه التحدث وجهاً لوجه والنظر داخل العيون مباشرة ، والحديث بصوت هادئ ، والتحلى برباطة الجأش وكما يقول المثل القديم : لا تدعهم أبداً يروك وأنت تتصبب عرقاً " .

وأذكر هنا أحد معارفى والذى كان يجلس على كرسى متحرك . إنه يقول إن أكثر ما يفتقده هو القدرة على النظر إلى الناس وجهاً لوجه فى مستوى العيون . فمن كرسيه المتحرك عليه أن ينظر إلى أعلى عندما يتحدث مع الناس ، وعليهم أن ينظروا إلى أسفل عندما يتحدثون إليه . ولقد قام المخترع " دين كامين " بحل تلك العقبة الجسدية عندما اخترع كرسياً متحركاً يعمل بمحرك وبه خاصية مميزة تسمى وضع الوقوف ، حيث يرتفع الكرسى إلى أعلى معتمداً على عجلاته ويدفع من يجلس فوقه إلى مستوى النظر ، بينما يحافظ على توازن مثالى وثابت وغير مهتز . وكما يقول " كامين " عن الأشخاص الذين قاموا بتجربته : " لقد كانت أعينهم تدمع عندما أصبح بمقدورهم الوقوف والنظر مباشرة إلى أعين الآخرين " .

إن معظمنا لا يعانى هذه الإعاقة . إذن فلماذا نصر على إعاقة أنفسنا بالجلوس على كرسى متحرك من صنع عقولنا ولا نشعر باتصال " العيون " بيننا وبين الآخرين . على الرغم من أن هذا التواصل له أهمية هائلة فى تقبل الآخرين لك .

تمضى " جيل كرويل " ثلث وقتها فى مقابلة الناس . وهى تقوم بتقييم السجل الوظيفى ، والقدرات ، والمهارة القيادية . لا يكفى المرء أن يكون قادراً على بناء شركة أو السيطرة عليها . تقول جيل : " لكى أكون فكرة متكاملة عن الموظف الكفء ، علىّ أن أتخيله وهو يجلس أمام مدير

تنفيذى ويستحوذ على انتباهه . فبامتلاك المهارة القيادية أنت تمتلك المكان ؛ أما بدونها فأنت مجرد فرد عادى " .

دعونى أصف لكم كرويل والآخرين ممن يمتلكون المهارة القيادية . إنهم ذوو ذكاء ، ولديهم معرفة حول " وظيفتهم " . وهم راضون كل الرضا عن القيمة التى يقدمونها . وهم مباشرون بشكل صارخ - بدون شدة وعنف ، ولكن بوضوح . إنهم يختارون بعناية ما يجب قوله وفعله . كما أن لديهم وعياً بالجمهور الجالس أمامهم والأشياء المهمة له . والناس يهتمون بهم لأنهم واثقون من أنفسهم ، ويقفون فى شموخ ، ويتحركون بهدوء ، ويكونون البادئين فى المصافحة والعناق . وعندما تتحدث إليهم ، تشعر كأنك الشخص الوحيد فى الغرفة ، حتى إن كان هناك مائة شخص من حولك .

يقول ستيف ميلوفيتش ، نائب رئيس مؤسسة والت ديزنى : " إننى أتوقع من الناس أن يستجيبوا بشكل إيجابى . وأظهر اهتماماً كبيراً بهم ، كأفراد لهم اهتمامات . أنا أتوقع منهم أن يحبونى وأن يرغبوا فى العمل معي . وأومن بأننى سوف أحدث تأثيراً كبيراً عليهم . إن الناس يتصرفون وفقاً لتوقعاتى لأننى كنت واضحاً جداً بشأن تلك التوقعات منذ البداية " .

إن توقعاتك تخلق دورة إيجابية . فعندما تتوقع القبول ؛ تحصل عليه ، حيث يتحسن أداؤك ؛ مما يجعلهم يتقبلونك أكثر وبالتالى ؛ يتحسن أداؤك أكثر . وتستمر الدورة هكذا بدون توقف .

والسلوك الذى " يصدر عنك " هو الذى يحدد السلوك الذى " يسلكه " الناس تجاهك . فإذا صدر منك البرود ، والانعزال والتحفظ ؛ فسوف يعود إليك البرود والانعزال والتحفظ .

وسلوكك يجب أن يكون فى تناغم مستمر مع أسلوبك . وأسلوبك يجب أن يكون أسلوب شخص يتوقع القبول من كل فرد وفى كل زمان ومكان . وأصعب الأوقات لفعل ذلك عندما تجد من الآخرين التجاهل وعدم التقبل لكنه أيضاً أهم وقت للقيام بذلك .

استمر فى توقع القبول حتى إن لم تحصل عليه من أول مرة . والآن ، وعلى قدر ما أنادى بتوقعك للقبول ، إلا أننى لست من السذاجة بحيث لا أدرك أنك قد لا تحصل عليه دائماً . فقد يحدث ألا تجد القبول من الآخرين (بل إن هذا يحدث بكثرة للأسف) فعلى الرغم من المجهود الجيد الذى تبذله إلا أنك قد لا تجد التقبل من الناس .

إذا " أساء " أحدهم إليك ، فتعامل مع الموضوع مبكراً وليس متأخراً . كما يقترح " مارك جن " : " اذهب إليهم . واعرف سبب إساءتهم لك . إذا عرفت أن السبب يرجع إلى وجود سوء تفاهم ، فحاول أن تكتشف ماذا يمكن أن تفعل بشأن ذلك . تحدث معهم وحاول إزالة سوء التفاهم ـ وكل هذا يجب أن يتم باحترام " .

لقد اكتشفت أن هناك نوعين من الناس الذين لا يمنحون القبول . النوع *الأول* يرفضون أن يمنحوك القبول " على الملأ " حتى عندما تتوقعه منهم ، وسبب هذا أن هؤلاء الأفراد أنفسهم لا يشعرون بالثقة والأمان . لاحظ أننى قلت " على الملأ " . فهم فى حقيقة الأمر يتقبلونك ، ولكن نظراً لعيوب شخصياتهم أو اضطراب سلوكهم ، يشعرون بالخوف من إظهار ذلك . لذا فهم يعاملونك معاملة سيئة وذلك ليعرفوا إذا كان تصرفهم سيمر دون عقاب ، ويحاولون إحباط عزيمتك حتى يزعزعوا ثقتك بنفسك . وإذا اكتشفوا أن باستطاعتهم أن يستعرضوا عضلاتهم عليك ، فسوف يستمرون فى فعل ذلك .

أما النوع *الثانى* الذى يرفض منحك القبول بوضوح ، فإنهم يفعلون ذلك لكى يجعلوك أقوى . وشخص مثل ذلك يمكن أن تطلق عليه لقب " صديق " . إن الكثيرين ممن يهتمون بك لن يظهروا قبولهم لك بهذه السهولة من أجل أن يجعلوك تعمل بجد لكى تطور مهارة تقبلك لنفسك . فكلما صعبوا الأمور عليك ، زادت قدرتك على التغلب على المعوقات ، وبالتالى سوف تصبح أقوى وأفضل .

وبغض النظر عن أسباب سلوكهم هذا ، فإنك يجب أن تتعامل مع الجميع بالأسلوب الذى أوضحناه سلفا .

عليك أن تبادر بتوقع القبول . إذا لم تبدأ بهذا الأسلوب (وتلتزم بالمداومة عليه) فلن تحصل على القبول أبداً . يجب أن يبدأ الأمر فى مكان ما ، وربما يجب أن يبدأ بك . إذا انتظرت حتى تحصل عليه أولاً ، فربما تنتظر لوقت طويل جداً .

لا تحاول أن تذيقهم من نفس الكأس الذى أسقوك إياه ، وذلك بأن تتوقف أنت الآخر عن تقبلهم . لا تتعال أو تتجاهل أو تحقر من شأنهم . إذا انتقمت بأى شكل فإنك لن تشعر بتحسن فى نفسك فيما بعد ، والأهم هو أنك بهذا لن " تفوز " . وكما قال أحد المدراء التنفيذيين : " لا تجادل الأغبياء . فسوف يجذبونك إلى مستواهم المنحط ، ثم يهزمونك لخبرتهم فى هذا المستوى " ، إلى جانب أنك لن تكسب شيئًا سوى أن تزيد من حدة غضبك وثورتك .

حدثتنى " مورى دوبى " ، المديرة التنفيذية لشركة ميديا تيك عن مقابلة صعبة مع جماعة من الرجال ، حيث كان قائدهم يرفض عرضها ويحدثها بأسلوب حاد . قالت : " لقد أخذت نفساً عميقاً ونظرت إلى الرجل ، ثم واجهته بأسلوب ودى وظريف ومباشر . ولقد مدحت رأيه وموقفه لكننى تمسكت بموقفى فى اعتزاز . وكانت النتيجة أن حصلنا على العقد . ولاحقاً قابلنى أحد الرجال ممن حضروا الاجتماع فى الردهة وقال لى : " لقد أديت عملاً عظيماً . لقد كان يحاول أن يختبرك " ، أضافت " مورى " : " من الرائع أن تكتسب احترام الآخرين " .

قال لى أحد المدراء التنفيذيين إنه أحياناً ما يلقى " عبارة ملتوية " إلى شخص ما من أجل الدعابة وكسر الملل كما أنه يعترف قائلاً : " وأحيانًا ما أفعل ذلك لأننى معجب بذلك الشخص ! " .

عندما تكون فى موضع اختبار :

- استمر فى تقبل الشخص الآخر .
- لا تهتم كثيراً بالآراء واجعل جل اهتمامك ينصب على الوصول إلى لب الحقيقة .
- لا تتخذ موقفاً دفاعياً .
- اسأل عن حقيقة النقد الموجه إليك .
- تحر عن دوافع الشخص .
- تذكر أن الأمر يتعلق بالشخص الآخر أكثر من تعلقه بك .
- لا تحاول الانتقام .
- تقبل النقد بصدر رحب .
- تحد ذلك الشخص بصورة رقيقة .

انظر إلى الداخل أيضاً . هل حدث سوء تفاهم بينك وبين الشخص الآخر ؟ هل أوصلت إليه الرسالة بشكل سليم ؟ هل النتيجة واقعية ؟ لماذا لم تسر الأمور كما خططت لها ؟

تقوم " ديبى هيرش " ، نائب مدير بنك هوم ستات بالتحدث إلى نفسها قائلة : " إننى أسأل نفسى لماذا أشعر بهذا الشكل ؟ ثم أقوم بإقحام فكرة إيجابية ، وأذكر نفسى أن الآنية الفخارية الفاخرة والمشغولات المعدنية الجميلة يجب أن تمر داخل النار حتى تتشكل بصورة جميلة " .

يقول شخص آخر : " إننى أجعل من كسب الأشخاص صعبى المراس هدفاً لى . وبعد أن أركز جهدى على أن أكسبهم وأكسب حبهم وتقبلهم ، أجدهم يتساءلون لماذا كانوا يسببون لى المتاعب فى البداية " .

" لا تستسلم وتساير التيار " عندما يبدأ الآخرون فى التقليل من شأنك ، فإنك عندئذٍ لن تنال الاحترام أبداً ، وسيشجعهم هذا على الاستمرار فى التقليل من شأنك . لابد أن يعلموا منذ البداية أنهم لن

ينجحوا فى مقصدهم وأنك لن تستسلم لهم ثم تمضى إلى حالك كالآخرين . وإذا كنت قد سمحت للناس بأن " يفعلوا بك " هذا من قبل ، فالآن هو الوقت السليم لتصحيح الموقف عن طريق استخدام ما تتعلمه فى هذا الكتاب . وبغض النظر عن النتيجة ، فسوف تشعر بتحسن حيال طريقة تعاملك مع نفسك .

لا تشك وتنتحب وتتذمر من أنك لا تحصل على القبول . كن مبدعاً وفكر فى كيفية تغيير الوضع لصالحك على الرغم من كل ما يحدث . انظر إلى الموقف كما هو ، قيم الموقف بحياد وتخلص من الجرح العاطفى ، وحاول أن تغير من أسلوبك . وبهذا على الأقل سوف تحير من يهاجمونك لأنك لن تكون مثل معظم الناس وتجلس منتحباً فى ركن ما . أعد التفكير فى الطرق المختلفة للسلوك قبل أن تتأزم الأمور . وحتى إذا لم تضطرك الظروف لاستخدام خطتك البديلة ، فمن الأفضل أن تمتلكها على سبيل الاحتياط . وهذا بمفرده يوفر لك المزيد من اليقين ويقلل من خوفك ، وربما ينجح استعدادك هذا فى الحيلولة دون وقوع المشاكل من البداية .

وفوق كل ذلك ، لا تجعل هؤلاء اللاعبين الأقوياء يغيروا من طريقتك . حاول أن تحيرهم بأسلوبك الثابت الهادئ وغير المستجيب للضغوط . عاملهم بكل هدوء ولا تستجب لضغوطهم .

وكلما زاد ضغطهم وزادت مقاومتك الثابتة الهادئة ، زاد احترامهم النهائى لك . حيث إنهم سوف يدركون أنك مختلف وأن أسلوبهم المدمر لن ينجح معك على الإطلاق . وإذا كانت دوافعهم هى اختبارك ، فسوف تنجح ؛ وبعدها سوف يعاملونك على أنك ند لهم ويرحبون بك فى داخل " دائرتهم " . أما إذا كانت دوافع شخص تنتج عن شعوره بعدم الأمان ، فسوف يعرف عندئذٍ أنه هو الذى يجب أن يتعامل مع مشاكله الداخلية .

وللأسف ، فإن هناك كثيراً من الناس فى هذا العالم يرغبون فى هزيمتك عن طريق إظهارهم لعدم تقبلهم لك . إذا سمحت لنفسك أن تنزعج

من عدم قبولهم لك بدلاً من أن تفعل شيئاً حيال ذلك ، فسوف تخسر وسوف يكسبون هم .

وعزاؤك الوحيد هو إدراكك لمدى حمق هؤلاء الناس وتحمل الإزعاج الناتج عن أى محاولة أو المواجهة أو التعرض للضغوط . سوف تكتشف أنه طالما أنك على الطريق الصحيح فسوف تتمكن من تحمل أى شئ . وكما قال شخص ما : " إننى أضحك على الموقف وأنساه ، ثم أذهب لكى أحصل على جلسة تدليك لأقدامى " .

لكنك أحياناً قد تفعل كل شيء بشكل سليم ومع ذلك تتلقى معاملة باردة ، وسلبية ورفضاً صريحين . إن هناك بعض الأشخاص الذين أطلق عليهم لقب " حثالة البشر " ومع الأسف لا يمكنك أن تتجنبهم . تماماً كما يحدث مع السيارة ، فيمكنك ارتداء حزام الأمان ، والالتزام بقوانين المرور ، والنظر إلى الاتجاهين قبل التحرك ، ومع ذلك تجد أحدهم يصطدم بك . وقد وصف أحد عملائى امرأة من هذا النوع قائلاً : " لقد ظننت أننى أقوم بكل شيء بشكل سليم وصحيح ولكنها هاجمتنى بكل عنف . بل إنها تراجعت إلى الخلف قليلاً ثم اندفعت لكى تصدمنى مرة أخرى " . أتمنى ألا تكون لك علاقة بمثل هؤلاء الأشخاص فى حياتك سواء من قريب أو من بعيد . ستكون هناك أوقات فى حياتك ستتعامل فيها مع شخص أشبه بالسترة الفارغة ، شخص ملىء بالتفاهات ، وسيكون عليك أن تتعامل معه كما تتعامل مع جهاز التحكم عن بعد الخاص بالتلفاز : فقط اضغط زر الإغلاق ثم امش مبتعداً عنه . (أو بإمكانك الذهاب إلى جلسة تدليك القدمين) .

وعلى الرغم من كل شمائلك وجهودك المضنية ، سيكون هناك أشخاص لن ترغب فى التعامل معهم فى المستقبل . إنهم أشخاص غير واثقين من أنفسهم ، ويشعرون بالخوف الشديد وعدم الأمان ، وهم لئام للغاية ومضللون حتى أنهم قد لا يرقون إلى درجة حثالة البشر .

ومع ذلك ، وحتى مع هؤلاء ، يجب أن تظهر تقبلك لهم ، وتستمر فى ذلك حتى يثبتوا لك وبشكل متكرر وثابت وواضح أنه من الأفضل أن تبتعد عنهم . وتوقع القبول شىء ضرورى وخاصة عندما تكون محاطاً بأشخاص لا يعطونه بشكل طبيعى ، ربما لأنهم لا يعرفون كيف يعطونه أو لأنهم لا يرغبون فى ذلك .

أحياناً تجد نفسك تحصل على الكثير من " القبول " نظراً لمنصبك أو وجودك فى سلطة معينة . عندما يحدث ذلك :

- أظهر تقبلهم لك بشكل طيب .
- لا تستغل هذا القبول الذى منحته .
- لا " تنشغل بنفسك " كثيراً فى غرور .

إياك أن تفكر أن الناس مدينون لك بالقبول . بدلاً من ذلك ، استخدام القبول الممنوح لك لكى تشعر من حولك بالراحة . تفهم وأظهر اهتمامك وامنحهم القبول أيضاً .

ولكى يقلل من الهالة التى تحيط به نظراً لوضعه ، يقوم أحد المدراء التنفيذيين ممن أعرفهم بالدخول إلى غرفة ما " دون أن يعلن عن شخصيته لأحد " ، ثم يتجول فى المكان ويتحدث ويقابل الأفراد وجهاً لوجه ، ويقوم بجمع المعلومات قبل أن يكتشفوا من يكون ويشعروا بالخوف منه .

إذا كان لك حضور مهيب ، فيمكنك إما أن تغتر به أو أن تستخدمه بشكل منتج لكى تستطيع قيادة الآخرين بأسلوب متحضر . ابدأ بتقبل الآخرين ، ثم استمر فى ممارسة كل متطلبات المهارة القيادية كما شرحتها لك .

إعطاء القبول

إن توقع القبول أمر ضرورى . لكنّ منح القبول أمر ضرورى بنفس القدر . لا يمكنك الالتفاف حول هذا الأمر ، ولا يوجد استثناء لتلك القاعدة .

إعطاء القبول هو أن تستشعر حضور الآخرين ومساهماتهم وقدراتهم ووجودهم . فالناس بحاجة إلى تعزيز عاطفى ، سواء كان لفظياً أو غير منطوق . وأسوأ إهانة توجهها لشخص هى أن تتجاهله . ولأن الحاجة إلى الإحساس بالوجود قوية ، فسوف يفضل الناس أن تتشاجر معهم على أن تتجاهلهم . وبعض الناس يرتكبون حماقات سخيفة حتى لو جلب ذلك سخرية الآخرين منهم ، فقط لكى لا يشعروا بأنهم موضع تجاهل . وقد تعلموا منذ سن الطفولة فصاعداً أن يحصلوا على الاهتمام بطريقة أو بأخرى ، سواء بصورة سلبية أو بعنف .

وسوف يخبرك العجائز بأن أحد الأشياء المحبطة التى يتعرض لها المرء مع تقدم العمر هى أنك تصبح غير مرئى .

إن إعطاء القبول يبدأ بالاعتراف ـ المجازى والحقيقى : عن طريق كلمة ، إيماءة ، نظرة ، ابتسامة ، أو لمسة ، من أجل أن تشعر ذلك الشخص بوجوده . ويتبع ذلك إعطاء التقدير السليم والواضح الذى يستحقه الآخرون . وهو ما تود بالطبع أن يحدث معك .

من الضرورى عليك أن تتقبل من حولك كما هم فى الواقع . ومعظم الناس فى حقيقتهم أفراد جيدون وقادرون وأذكياء وأكفاء ومؤثرون فى معظم المواقف . أما بالنسبة للأشخاص الهامشيين ، فربما يكون دعمك لهم هو أن تساندهم لكى يحدثوا اختلافاً فى حياتهم . عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك ـ باحترام وتوقير . فإذا كنت تريد معاملة لائقة وعادلة بنسبة ١٠٠ فى المائة ، فهذا ما يجب أن تعطيه للآخرين . وعليك أن تمنح الآخرين " فرصة ثانية " بمثل ما تحب أن يمنحوك هم أيضاً فرصة

ثانية . وأن تكون متسامحاً مع أخطائهم تماماً كما تحب أن يتسامحوا مع أخطائك . لا يجب عليك أن تنتقى وتختار من تمنحهم القبول . يجب أن تعامل الجميع بنفس الصورة التى تتمناها لنفسك . وإن لم تفعل هذا وإن لم تتقبل الآخرين فلن تحظى بمهارة القيادة الناجحة .

يقول " كيرى هيكس " ، رئيس مجلس إدارة هيلس جراد ، ومديرها التنفيذى : " القبول هو ببساطة تعاطف واعٍ . إنه فى الواقع محاولة منى لأن أضع نفسى فى موضع الشخص الآخر " .

عندما تعطى القبول فإنك تجعل من حولك يشعرون بالراحة لأنهم يثقون فى شخص يمنحهم القبول . وعندما يشعر الناس بالراحة فإنهم يخترقون الحدود التى فرضها عليهم خوفهم وتشككهم . وأنت تساعدهم على إنجاز شىء لم يتصوروا أنه ممكن وذلك لأنك :

- تساعدهم على المحافظة على تقديرهم لأنفسهم .
- تزيد من إحساسهم بقيمتهم .
- تحسن من اعتزازهم الشخصى بأنفسهم .
- تزيد من إحساسهم بسلامة أفعالهم .

وإعطاء القبول لا يعنى رفع الناس إلى مكانة مزيفة ، أو أن تقول ما يريد الآخرون سماعه ، أو أن تشجع على عبادة المرء لنفسه ، أو وضع الهالات المزيفة فوق الرؤوس . إنه ببساطة أسلوب محايد أو إيجابى تجاه الآخرين وهو على النقيض من الحكم على شخصياتهم وانتقادهم طوال الوقت .

وعلى الرغم من " الضرر الواضح " الذى قد تشعر به إلا أن عليك منح القبول إلى رئيسك عندما يعطى عملاً كنت تريده إلى زميل آخر ، وإلى مسئول شئون العاملين عندما يتخطى سيرتك الذاتية دون دراسة ، وإلى السائق الذى يقطع عليك الطريق ، وإلى الكاتب الذى يعمل فى إدارة المرور

عندما يتشاغل عن مساعدتك ، وإلى الجار الذى يبلغ البوليس كلما نبح كلبك ، وإلى الصديق الذى يعاملك باستخفاف ، وإلى عمتك التى تنشر الشائعات داخل العائلة ، وهكذا إلى نهاية القائمة الطويلة . أظنك قد فهمت الفكرة ـ كل فرد يحصل منك على القبول لأنه عضو فى المجتمع الإنسانى . إنك تمنحهم القبول تماماً كما تتوقع أن تحصل عليه لنفسك .

كيفية إعطاء القبول

- *فكر فى الآخرين على أنهم أشخاص أكفاء .*
- *عامل الآخرين على أنهم أشخاص أكفاء .*
- *استمر فى منح القبول حتى وإن بدا أن الآخرين لا يستحقونه .*

فكر فى الآخرين على أنهم أشخاص أكفاء . تماماً كما أنك كفء ، فإن الآخرين كذلك أيضاً . نعم ، حتى هؤلاء المزعجون ، والذين تعتبرهم شوكة فى ظهرك أو مصدر قلق دائم ، أو السفلة ، أو الحقراء الذين ترغب فى محوهم من فوق الأرض . هؤلاء الأشخاص أكفاء أيضاً ويستحقون القبول لأنهم جزء من النسيج البشرى .

إنك لست أكثر أهمية من أى شخص تتعامل معه فى أى يوم من أيام حياتك . وليس منهم من هو أقل أهمية منك . وسواء تطلعوا إليك أم لم يفعلوا ، فلا يمكنك النظر إليهم باحتقار . ولن تخطئ أبداً إذا عاملت الناس باحترام لم يشهدوه من قبل طيلة حياتهم .

ولا يوجد داعٍ لأن تقول لأى شخص بصوت مرتفع " أنت كفء " فربما ظنوا بشكل خاطئ أنك تقول " أنت شخص عادى " بينما نحن متفقون

على أن قول " أنت كفء " يعنى " أنت قادر .... أنت على قدر المهمة .... إنك موضع ثقة " .

وبالطبع يجب عليك أن تفكر فى الأمر جيداً . وبالتأكيد لا يمكنك أن تقول لشخص " أنت كفء " إذا كان سلوك ذلك الشخص لا يرتقى إلى المستوى المطلوب . وهذا يجب أن يواجه بشفافية ووضوح تام أثناء التواصل . لكن كفرد من البشر ، فهذا الشخص كفء .

عندما تلاحظ أنك أصبحت عديم الصبر ، متسلطاً أو متعجرفاً فى معاملة الناس ، فتوقف . اكتشف أخطاءك وصححها بنفسك . فكر لدقيقة كيف كنت سترغب أن يعاملك الآخرون إذا كنت أنت الطرف المتلقى .

إذا لم تعط القبول ، فإنك بالتأكيد لن تحصل عليه . وإذا أعطيته أولاً فسوف ينظر إليك على أنك شخص مذهل . إذا أعطيت الناس الاحترام المستحق ، فسوف يثقون بك بسرعة ويشعرون بالراحة تجاهك ، كما سيكونون أكثر استعداداً للإنصات إليك ، ومناقشة الأمور معك ، وأخذ التوجيهات منك .

عندما تمنح القبول لمن حولك ستجد أنهم يريدون أن يقدروك وأن يرغبوا فى إرضائك . وهذا يجعلك تساند ما يقومون به أكثر . وكلاكما سوف يستفيد بهذه الصورة ، وهذه العلاقة التبادلية سرعان ما تتحول إلى " فيروس " يمتد إلى الآخرين . وكما سمعت بعضهم يصف بلومبرج ، عمدة مدينة نيويورك : " إن أعظم صفاته هى أنه يلهم الناس لكى يفعلوا أشياء لم يكونوا يتصورون أنهم قادرون على فعلها " أو وصفهم لـ " ستيفن لارجين " المدير التنفيذى بشركة ماكديرميند برينتنج سولوشن : " إنه يستطيع أن يجعلك تزيد من مجهودك الذى تعودت عليه بنسبة ١٥ بالمائة " .

عامل الآخرين على أنهم أشخاص أكفاء . واعترف بأن ذلك يتطلب منك طاقة . ولكن ما تريده لنفسك يجب أن تعطيه للآخرين . عندما تفكر بهم ، اذهب وتحدث إليهم . وبهذا تستطيع ، أولاً ، أن تعزز من قوتهم

وتجعلها أكثر أهمية وأن تجعل نقاط ضعفهم غير ذات أهمية . وثانيـاً ، أن تجعل الناس يشعرون وكأنهم شبه كاملين أو على الأقل أن تظهر لهم أنـك ترى الجوانب الجيدة فيهم ، وثالثاً ، أن تقلـل مـن خـوفهم مـن التعـرض للرفض .

إذا كنـت تفكـر قـائلاً : " يـا إلهـى . إن هـذا سـخاء كـبير ورقـة فـى المشاعر " فتوقف وأعد التفكير : الأمر ببسـاطة متعلـق بمـا تريـد أن يفعلـه الآخرون من أجلك . وأفضل وسيلة لمعاملة الناس على أنهـم أكفـاء هـى أن تعطيهم الوقت ، والاهتمام ، والانتباه . اعثر على شىء تسـتطيع أن تركـز عليه بشكل بنـاء : سـرعة بديهـة ، إجـادة الحسـابات ، سـترة أنيقـة ، أسنان بيضاء ، قلم جديد ، شعر مصفف جيداً ، استقامة رائعة ، ذكـاء ، طيبة ، دقة فى المواعيد ، أو أى شىء تستطيع أن تفكر فيـه . فقـط لا تـدع عقلك ينزلق إلى التفكير بأن هذا الشخص " غير كفء " .

استشعر قولك " إنك شخص كفء " يتبعه قولك " أنا أعرفـك . أعـرف ما تستطيع فعله . وأعلم أن باستطاعتك أن تفعل أكثر مما تظن " .

قالت إحدى مقدمات برامج الحـوار الناجحـات ، والتـى كانـت تشـعر بعـدم الأمـان فـى صـغرها ، ولكنهـا تحولـت إلى شخصـية شـهيرة بسـبب مساندة زوجها وتشجيعه الدائم : " سوف تصابون بالدهشة عنـدما تعرفـون كيف يمكنكم تحويل قلة الثقة بالنفس إلى العكس تمامـاً عـن طريـق قـول " أنت تستطيع . أنت تستطيع . أنت تستطيع " .

يقول " روس أومفينر " ، المدير التنفيـذى بمجموعـة مطـاعم أر . تـى . إم : " بواسطة منصب المدير التنفيـذى الـذى أشـغله ، لـدىّ القـدرة علـى التحكم فى الناس وإخافتهم . ولـذلك أحـاول أن أشـعر النـاس بالارتيـاح . إننى أبتسم ، متفتح الصدر ، وأنا أول مـن يقـول " مرحبـاً " . أريـدهم أن يشعروا بأننى أحترمهم ولا يشعروا بأننى أتعامل معهم كمسئول كبير ".

إن أقل ما يمكنك عملـه هـو أن تجامـل الآخـرين . إن ذلـك لا يتطلـب جـهداً ولا مـالاً ، ويسـتغرق ثـوانى مـن وقتـك فقـط . وهـو اسـتخدام جيـد

للثمانى مائة فرصة التى تتوافر لك فى اليوم والتى ذكرتها فى الفصل الأول . وكما يقول " آندى رونى " ، مقدم برنامج ستون دقيقة : " عندما يقول لى شخص واحد إننى أسعدته هذا اليوم يكفى لأن يجعل يومى أنا سعيداً " .

حدد هدفاً فى ذهنك أن تعثر على شىء ما أو شخص ما لكى تمدحه اليوم ـ ومن الأفضل أن يكون شخصاً لا يتوقع المديح أو لا يحصل عليه كثيراً منك . لقد اعتاد الأسطورة " جون . دى . روكفلر " أن يوزع على الناس عشرة سنتات . يمكنك أنت أن توزع المديح . وإنها أبسط الطرق وأكثرها مباشرة لكى تعامل الآخرين على أنهم أكفاء . انظر إلى قيمة الناس ، وإلى قدرهم ، وعاملهم طبقاً لذلك . أشعر بذلك وقله . إذا " شعرت " به فقط ، فقد لا يعلمون به أبداً ، وبالتالى تضيع الفرصة على كليكما .

ضع الكتاب جانباً ـ واذهب إلى شخص ما وقل له بعض كلمات المديح بخصوص أى شىء تلاحظه . تقول " ليزا ايجرتون " ، وهى مديرة علاقات عامة : " إن الناس يرغبون فى الحصول على المديح والتقدير أكثر من رغبتهم فى الحصول على المال والحب " .

يمكنك أن تمدح شخصين فى آن واحد عندما تقول شيئاً مثل : " إنه شخص عبقرى . إنه يفكر بنفس الصورة العبقرية التى تفكر بها أنت " .

وهناك عبارات مديح أخرى جيدة :

- " شكراً لك " (وليس أشكرك) .
- " هذه نقطة جيدة . أنا لم أفكر بهذا من قبل " .
- " إننى فخور بك جداً " .
- " هذه فكرة أفضل " .
- " إن لك قيمة كبيرة لدىّ " .

- " هل تدرك حجم العمل الجيد الذى قمت به ؟ "
- " إنك تشبه .... [يمكنك أن تملأ الفراغ باسم شخص مهم أو ناجح فى دائرة معارفك] " .

عندما تقوم بأمانة وصدق بتذكير الناس بمهاراتهم الخاصة فسوف يظنون أنك شخص حكيم للغاية . وسواء كانوا يستحقون ذلك أم لا ، سوف يشعرون بشكل عام بـ " أنك محق " . كتب " ريتشارد ستينجل " ، مؤلف كتاب " You' re Right " فى جريدة التايمز : " كلما ارتفع تقديرك لذاتك ، كنت عرضة للمديح . إن الواثقين فى أنفسهم من الناس يعتبرون الثناء الموجه إليهم على أنه حكم صائب وليس محاولة نفاق وتذلل " ، ثم يقتبس مقولة لـ " بن فرانكلين " وردت فى كتابه " Poor Richards Almanac " : " إن المادح لا يبدو سخيفاً أبداً ، لأن الممدوح دائماً ما يصدق كلامه " .

لدى صديقى " دبكى " عبارة مفضلة عندما يقابل العمال فى الشارع ، أو الموظفين فى محل البقالة ، أو بقية الأشخاص العاملين ، حيث يقول لهم : " إنك تعمل باجتهاد شديد للغاية " ، وهم يعتقدون أنهم كذلك حقاً ، ويعطيهم ذلك شعوراً بالتقدير . وحتى إن لم يكونوا يعملون بجد واجتهاد فعلاً ، فإن مجرد الاعتراف بوجودهم يعطيهم شعوراً جميلاً .

يقول " ديف هاردى " ، المدير الإدارى بمؤسسة هيربرت ماينز عن استخدام أسلوب المدح المناسب : " بالنسبة لعملاء المؤسسة دائماً ما أجد سبباً ما لكى أمدح طريقة تعامل مندوبى الشركة مع العملاء . وأنا أخبرهم كيف كان أداؤهم جيداً وهم متمسكون بموقفهم من الصفقة أثناء عملية التفاوض . ودائماً ما أعثر على شىء أستطيع امتداحهم من خلاله ، ثم أقترح مناقشة الموضوع التالى مع الزملاء ، حيث أقوم بالاتصال بأحدهم قائلاً : " لقد كنت رائعاً فى ذلك الاجتماع . إنك تعرف أكثر من أى شخص آخر حول [ذلك الموضوع] " .

كما يمكنك أن تقوم بشكل ناجح وبناء بانتقاد سلوك شخص آخر إذا أظهرت أنك تعطيه القبول كشخص . فأنت تستطيع أن توصل إليه التغيير الذى ترغب به فى سلوكه بدون تلميح إلى أن ذلك الشخص إنسان سيئ .

إذا كان سلوك شخص ما غير مقبول ، فواجهه بذلك . لا تهاجم شخصية ذلك الفرد ، أو دوافعه أو قدراته . التزم بحديثك عن السلوك المرغوب . وبأسلوب هادئ متفهم قم بالسؤال عن ماهية المشكلة ومتى . وأين ، ولماذا ، وكيف بدأت واستمرت وكيف يمكن علاجها . إن تعبيرات وجهك ونبرة صوتك الهادئة ستساعدك على تحقيق الأثر المرغوب وسوف يتم مناقشة ذلك فى الفصل الرابع .

مواجهة السلوك غير المقبول

- " هذا ما أريدك أن تفعله " .
- " ها هى المصادر التى تستخدمها فى أداء ذلك " .
- " ها هو الوقت المحدد لأداء تلك المهمة " .
- " هذا هو ما أتوقعه فى النهاية " .
- " هل لديك أسئلة ؟ "

وكل ما ذكر من أفكار وأفعال تؤكدها عبارة " أنت كفء " . وكما قلنا قد لا يكون الأمر فى أوله سهلاً ، ولكن يمكن فعله .

وكما تقول سيدة تعمل فى منصب نائب رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات : " إننى أحاول أن أضيف قيمة إلى الآخرين وأن أستخرج أفضل ما لديهم ، حتى من هؤلاء الذين يجعلون حياتى جحيماً لا يطاق " .

استمر فى منح القبول حتى إن بدا أن الآخرين لا يستحقونه . إننى أعلم أن الناس مختلفون وقد يبدو بعضهم أكثر استحقاقاً من الآخر ، ولكن

من تكون أنت أو أنا لكى نصدر أحكاماً على الآخرين وننتقدهم ؟ وربما لو كنت فى نفس موضعهم لفعلت نفس الأفعال التى تضايقك منهم الآن .

ومن المدهش أننا قد نتمادى فى إصدار الأحكام ونوجه الانتقاد لهؤلاء الذين نظن أنهم لا يعملون بالقدر الكافى ، أو هؤلاء الذين يقوضون سلطاتنا ، ثم نظن بكل سذاجة أن بإمكاننا إبقاء هذه الأفكار داخل عقولنا . إن هذه الأفكار تخرج منك عبر كل وسائل التعبير عندما تكون بالقرب من هؤلاء الأشخاص أو حتى عندما تكون بعيداً عنهم . لا يوجد شخص لديه من المهارة التمثيلية بما يكفى لكى يخفى هذه الأفكار المدمرة طوال الوقت .

إن أفكارك قد تبنى وتحافظ على تقدير الآخرين لأنفسهم ، أو تهاجم وتدمر هذا التقدير . وليس عليك أن تبالغ فى إظهار استحسانك قائلاً : " إنه شخص رائع ، أو إنها إنسانة عظيمة " وإنما عليك أن تقول : " إنه شخص كفء ، وهى أيضاً كذلك " .

كما أنه يجب عليك مواصلة تقبل الآخرين . إن خمس دقائق من السلوك غير اللائق قد تعود بك إلى الوراء خمسة أشهر كنت تتصرف خلالها بأسلوب راق ولائق .

تذكر كيف كانت هناك كلمة حادة تؤثر عليك وأنت صغير (أو حتى فى الأسبوع الماضى) ـ وكيف أنك مازلت تتذكر تلك الكلمة حتى الآن . وقد تصبح أنت من يوصل تلك الرسائل السلبية التى لا تنسى فقط إذا تراخيت فى حذرك . وهذا التراخى اللحظى قد يستمر طوال العمر .

وإعطاؤك للقبول لا يعنى أن تنسى أو تتجاهل كيف يفكر الآخرون ويتصرفون ويتواصلون . إنه يعنى أن تظل مدركاً فى حذر كيف يساعدك الآخرون أو يضرونك . يمكنك أن تستشعر الضرر لكى تكشف عن المشكلات المحتملة وذلك حتى يمكنك التعامل معها وتظل فى نفس الوقت متقبلاً لهؤلاء الذين يسببون لك المشاكل .

إذا كانت شخصية أحدهم أو سلوكه أو دوافعه قد ثبت أنها ضارة ومدمرة ، فلا يجب أن تتسامح فى ذلك وتتحمله عندما تؤثر عليك أو على من حولك . وبدلاً من أن يكون رد فعلك الأوَّلى هو أن تصدر الأحكام وتنتقد ، عليك أن تواجه هذا الشخص وتوضح الأمور بشكل مباشر . وإذا كنت قد بدأت العلاقة بينك وبين الموظفين بشفافية تامّة وأسلوب مباشر ، فعليك أن تلتزم بهذا المنهج بشكل دقيق عندما تظهر المشكلة . وإذا لم تكن قد أظهرت أن هذه هى الطريقة التى يجب أن تعالج بها الأمور ، فعليك أن تبدأ فى ذلك من الآن .

وعلى الرغم من نيتك السليمة وجهودك ، فسوف يظل بعض الناس متشككين من القبول الذى تمنحهم إياه . إن الكثير من الأشياء الضارة تحدث فى الحياة بسبب البراءة والجهل ، وليس بسبب الغرور والتعالى . وافتراضك أن تصرفات الناس من حولك تنبع من مؤامرة " للنيل منك " هو افتراض خاطئ . إنه مجرد جهل ينبع من نقص فى معرفتهم بك . وكما يقول أحد المدراء التنفيذيين : " افترض أن مثل هذا التصرف ينبع من طيبة " ، لا تحتفظ بأفكار راسخة مفادها أن الناس يملؤهم الزيف والخداع والنفاق والتصنع ، إنهم ليسوا أكثر منك فى ذلك .

يقول " لين كانتربورى " ، المدير التنفيذى لشركة هورس توث للتجارة : " إننى دائماً ما أعامل الناس طبقاً لطريقة تعاملهم معى ، وليس على أساس ما يقوله الآخرون عن طريقة معاملتهم لهم " .

وفى الواقع ، إن سلوك الناس وتصرفاتهم من حولك تنبع إما من رغبتهم فى حماية أنفسهم أو نقص فى قدراتهم أو حتى من جهلهم بك . هناك الكثير من المشاكل فى هذا العالم ؛ فلا تتسبب فى مشاكل أخرى بعدم منحك القبول للآخرين . وإلى أن تتأكد من أنهم مذنبون ، افترض فى جميع الناس البراءة (تماماً كما تحب أن يعاملوك) . وحتى بعد أن يثبت أن أحدهم مذنب ، أعط ذلك الشخص القبول كإنسان بينما تقوم بمواجهة المشكلة عن طريق التواصل المبنى على الشفافية التامة .

" إننى شخص حقير في إصدار الأحكام على الآخرين . وما أشعر به تجاه الآخرين يرتبط عكسياً بما أشعر به تجاه نفسى . فأنا أقوم برفع نفسى إلى مكانة عالية عن طريق إحباط الآخرين والحد من قدرهم " . كانت هذه هى الكلمات الحرفية التى قالها لى أحد كبار المدراء التنفيذيين .

بعد أن تتم مناقشة المشكلة بشكل مرض ، عليك أن تبادر بتوطيد أواصر العلاقة . ويعد طلب المعروف ، (وسوف يشرح فى الفصل الثالث) وكذلك تقديم المعروف ، بداية جيدة .

يقول " جاك فالفى " ، مؤسس الموقع الإلكترونى : " www.makingthenumbers.com " : " إذا أساء أحدهم إليك ، فإحدى الطرق للتعامل مع الموقف هى أن تقتله بطيبتك . ربما لن تكون قادراً على تغيير الأمور كثيراً ، لكن إذا جعلت مبدأك أن تقاوم الرغبة فى الانتقام رداً على ذلك التصرف ، وبدلاً من ذلك أن تحاول أن تعالج الموقف بصورة إيجابية ، فسوف تصبح قادراً على أن تفخر بنضوجك العقلى . كما أنه قد يكون من الظريف أن تعامل هؤلاء المتبجحين التافهين بشكل إيجابى " .

ولا يعتبر عدم تقبلهم لك سبباً كافياً لعدم تقبلك لهم . يمكنك أن تتعامل بشفافية تامة وبشكل مباشر . عليك أن تتذكر ما قالته البنت الصغيرة ، ذات الستة أعوام ، عندما سألها الوزير إذا كانت تعرف من هو القائد فقالت : " نعم ، إنه شخص يقوم بالأشياء الجيدة والسليمة ، ثم يريد الناس بعد ذلك أن يفعلوا ذلك مثله وأن يتبعوه " .

ويستحق ذلك الموقف أن نكرر من أجله ما قلناه عن المبادرة فى الفصل الأول : يجب أن تكون أنت المبادر . إلى جانب أنك فى كثير من المرات تعتقد أن الآخرين لم يعطوك القبول ، بينما هم فى الحقيقة قد فعلوا ولكنهم فقط لا يجيدون إظهار ذلك . إنهم لا يجيدون ذلك الأداء المسرحى

" الدافئ والودود " . لهذا عليك أن تستمر فى العطاء بغض النظر عما يفعلونه .

عن طريق تقبل الآخرين قد تتمكن من تغييرهم . لكن الأهم من ذلك هو أنك سوف تستمر فى صقل مهاراتك ومواهبك .

المحافظة على تقدير الذات

إن وظيفتك الأولى فى الحياة كفرد من البشر هى أن تبذل قصارى جهدك لكى تحافظ على تقدير من حولك لأنفسهم . فقد لا يتذكر الناس ما فعلت بشكل محدد ، ولا كيف كان مظهرك ، ولا الكلمات التى قلتها ، ولكنهم سوف يتذكرون كيف جعلتهم يشعرون .

هناك شىء مهم تحتاج للقيام به من أجل أن تحافظ على تقدير الآخرين لأنفسهم : توقف عن كونك شخصاً شديد الاهتمام بنفسك فقط . لا يمكنك أن تشعر كما ظهر فى أحد الرسوم الكاريكاتيرية بمجلة *هارفارد بيزنس* الدورية ، عندما كان الرجل وزوجته يغادران حفل تأبين وقال الزوج : " لقد كانت موعظة جيدة ، على الرغم من أننى لم تعجبنى كل تلك الأشياء التى قيلت عنى " .

إن المهارة القيادية لا تتعلق بك بقدر ما تتعلق بتأثيرك على الآخرين . ولديك الاختيار إما أن تساعدهم على تقدير أنفسهم أو أن تضر بهذا التقدير . وعندما تحسن من تقديرهم لأنفسهم ، فسوف ينجزون أكثر ، تماماً كما تنجز أنت أكثر عندما تشعر بشعور جيد حيال نفسك . يقول ديب هيرش ، نائب رئيس هوم ستات بنك : " دائماً ما أشعر بأن لكلماتنا القوة لكى تبنى أو تهدم . كما يمكنك دائماً أن ترسى فى الآخرين أفكاراً إيجابية دون أن يكلفك هذا قرشاً واحداً " .

إن المحافظة على تقدير الذات تعني أن تجل وتحترم نفسك والآخرين . إن انهيار تقديرك لذاتك يبدأ بسوء إدارتك لسلوكك وأسلوب تعاملك ، ويزداد الأمر سوءاً عندما يرفض الآخرون إعطاءك التقدير أيضاً .

لذلك ابدأ بإعطاء التقدير لنفسك وللآخرين . وللمحافظة على تقدير الآخرين يمكن أن تبدأ بإظهار بعض التقدير البسيط ، أو المجاملة ، أو طلب أو صنع معروف .

يقول " مورى دوبى " ، المدير التنفيذى لشركة ميديا تيك : " عندما أقابل شخصاً ما فى مكتبى دائماً ما أسأله قائلاً : " هل أحضر لك قدحاً من الشاى ؟ " إن ذلك يشعرهم بالفخر أن مديراً تنفيذياً سوف يحضر لهم شيئاً بنفسه ، كما أن ذلك يسعد سكرتيرتى لأنها مشغولة بأعمال أخرى غير إحضار الشاى للضيوف " .

قد تبذل ما بوسعك لكى تحافظ على تقدير الآخرين لأنفسهم إلا أن بعضهم لن يعطى لنفسه هذا التقدير . وليس عليك أن تنقذهم إذا أرادوا أن " يشربوا من مر كأسهم طواعية ، أو أن يسددوا سهامهم إلى أنفسهم " . وإنما عليك الحفاظ على وتقدير ما تبقى لهم من تقدير للذات وثقة بالنفس . ومثلك تماماً ، يمتلك الآخرون الحق فى أن يكون لديهم :

- الرضا عن النفس .
- الإحساس بقيمة النفس .
- الاهتمام بالنفس .
- احترام النفس .

وعلى الجانب الآخر ، فإن الإسراف فى الشىء الجيد يصبح شيئاً سيئاً . والدراسات الحديثة التى أجريت فى معهد لندن للدراسات الاقتصادية وجامعة كاس ويسترن قد أظهرت أن التقدير المنخفض للذات

قد لا يكون أحياناً على نفس القدر من الضرر الذى يسببه وجود تقدير مرتفع جداً للذات . على سبيل المثال ، فإن الأشخاص ذوى التقدير المرتفع للذات أكثر عرضة لاستخدام نفير السيارة فى وجه الغرباء أثناء المرور المزدحم من هؤلاء الأشخاص ذوى التقدير المنخفض للذات . وحالياً هناك نقاش حاد بين رواد العلاج النفسى حول ما إذا كان الكثير من تقدير الذات يعد أمراً ضاراً بالصحة النفسية العامة . ولقد أظهر البحث أن الأشخاص من ذوى التقدير المرتفع للغاية أو المنخفض جداً يمثلون تهديداً أكثر وأكثر عنفاً تجاه الآخرين . إن مثل هؤلاء الناس يملأون السجون .

وأنا لا أنصحك بمنح تقدير مرتفع للغاية أو منخفض للغاية لذاتك ؛ إن ما أريده هو تقدير متوسط أو متعادل ، أن يكون لديك أسلوب ثابت للتعامل مع نفسك ومع الآخرين ، أن تتوقع وتعطى القبول للآخرين بصفتهم بشراً مثلك يمشون على وجه الأرض .

كيف تحافظ على تقديرك لذاتك وتقدير الآخرين لأنفسهم ؟

- *اتبع القاعدة الذهبية بمنتهى الثبات .*
- *اختر وتحكم فى منظورك تجاه الأشياء .*
- *كن متفائلاً ، بشكل عام ، نحو نفسك والآخرين والحياة .*

ولكن ، لماذا تلتزم بعمل شئ قد يطلق عليه بعض الأشخاص إنه عمل لا قيمة ولا ضرورة له ؟ لأن وظيفتك كفرد من بنى البشر هى أن تحافظ على تقدير الآخرين لأنفسهم .

اتبع القاعدة الذهبية بمنتهى الثبات . إنها قاعدة بسيطة للسلوك : عامل الناس كما تحب أن يعاملوك به . فكر بصورة سليمة وتصرف وفقاً لهذا التفكير السليم .

وهناك تنويعات أخرى ناجحة على هذه القاعدة :

- افعل الصواب مع الآخرين وسوف يعود هذا عليك بكل الخير .
- افعل من أجل الآخرين ما تحب أن يفعلوه من أجلك .
- أحسن للآخرين وسوف يحسنون إليك .
- لا تعامل الآخرين بما لا ترضاه لنفسك .
- إن العمل الصالح هو ما يجعلك تشعر بإنسانيتك .
- لا ترض لغيرك ما لا ترضاه لنفسك .
- ما تراه كريهاً بالنسبة لك ، لا تفعله بالآخرين .
- كقائد ، كن دائماً عند حسن ظن الجميع سواء من تعمل لديهم أو من يعملون من أجلك .
- لا يصح أن تطلب من الآخرين أن يفعلوا شيئاً لا تكون أنت مستعداً للقيام به بنفسك .
- عامل الناس كما تحب أن تُعامل به .
- افعل شيئاً من أجل الآخرين قبل أن تفارقهم .
- كيف تحب أن تُعامل (أو كيف تحب أن تعامل أمك أو يُعامل ولدك) ؟
- عامل الآخرين على النحو الذى يفضلون أن يعاملوا به .
- لا تكرر فعل شيء كرهته عندما فُعل بك .
- توقع من الآخرين ما تتوقعه من نفسك .

يقول أحد مسئولى التوظيف : " إننى أعلم من خلال خمس إلى عشر دقائق ما إذا كان الشخص المرشح للوظيفة مناسباً أم لا وذلك من خلال أدلة ملموسة . وحتى إن لم يكن الشخص مناسباً ، فإننى أعطيه وقت المقابلة كاملاً . إننى أريده أن يعلم أنه كان مرشحاً جيداً وكان يستحق الوقت الذى أمضيته معه " .

لا يوجد شخص أو موقف أو ظروف يمكنها أن تجعلك تتغاضى عن تقبل الآخرين وإشعارهم بتقدير الذات . تذكر أن هذا هو ما تريد فعله ، لذا وجب عليك أن تفعله .

ستواجه بخسارة هائلة فى حياتك المهنية والخاصة ـ على الرغم من قيمتك ـ إذا قمت بالحط من شأن الآخرين . إنك لن تبدو بشكل جيد أبداً عن طريق جعل الآخرين يبدون سيئين ، حتى لو حدث هذا مرات قليلة .

إذا كنت متعباً ، أو خائفاً ، أو غير مستعد ، أو تعانى من يوم سيئ ، فهذا كله لا يهم ، عليك أن تظل ثابتاً على هذه المبادئ . إنها عملية بسيطة من ثلاث خطوات :

١. قرر ماذا ستفعل .
٢. التزم بما قررت فعله .
٣. كرر الخطوتين السابقتين .

لا تجعل أداءك يختلف باختلاف الجمهور . فمهما غيرت من أسلوبك فلن تعجب جميع البشر ، عليك التصرف بصورة مقبولة مع كل الناس . وكما يصف أحدهم ذلك فيقول : " إننى أحاول أن أتصرف داخل المقهى الشعبى بنفس الأسلوب الذى أتعامل به فى نادى رجال الأعمال " ، لذا كُن نفس الشخص أمام الناس وفى غيابهم .

أذكر أننى كنت ألقى خطاباً فى فندق خمس نجوم أمام مجموعة من رجال الأعمال ، وكانت السيدة التى استعانت بى تعد " ملكة " فى مجال بناء التقدير الذاتى . وكلما اتصلت بها هاتفياً أو أرسلت إليها بريداً إلكترونياً كانت تستجيب لى بمنتهى الرقة . وفى صباح يوم الاجتماع وبعد أن قمت بأداء تماريني الصباحية ، أردت أن أعاين موقع وشكل الغرفة التى سألقى بها الخطاب فيما بعد . بعد ذلك ارتديت ملابسى المعتادة وكان شكلى يبدو " عادياً " سواء فى ملبسى أو فى طريقة تصفيف شعرى أو وضع مساحيق التجميل . ثم ذهبت لكى أعاين قاعة الاجتماعات . وبما أن الوقت ساعتها كان قبل موعد إلقاء الخطبة بساعات ، فقد كنت أعلم أنه لن يوجد أحد من الجمهور هناك ولن تكون هناك مخاطرة فى أن يرانى أحد ما بهذا الشكل . لكن منظمة الاجتماع كانت هناك . لم تستطع التعرف علىّ ، حيث إنها لم تر سوى صورة لى ، وبشكل فظ اندفعت تمر بجوارى فى مدخل الفندق ، حتى أنها كادت تدفعنى جانباً وكأنها لم تكن تستطيع أن تتحمل وجود تلك المرأة ذات المظهر العادى ، غير المقبول فى منطقة نفوذها . ولقد حافظت على اسمى مجهولاً ولم أتحدث إليها فى ذلك الأمر ، لكن هذا الموقف قفز إلى مخيلتى عندما أرتنى وجهها اللطيف مساء تلك الليلة عندما كنت أرتدى الملابس الأنيقة المبهرجة " .

إن لم تستخدم القاعدة الذهبية بشكل ثابت فى طريقة تعاملك ، فسيظن بعض الناس فى هذا العالم أنك لا تستحق المنصب الذى تشغله .

اختر وتحكم فى منظورك تجاه الأشياء . إن مهارتك القيادية تتعلق بنسبة ١٠ بالمائة بما يحدث لك ، و٩٠ بالمائة بكيفية استجابتك لتلك الأشياء . إنك نادراً ما تستطيع أن تختار ما يحدث فى عالمك ، لكنك تستطيع دائماً أن تختار طريقة استجابتك . إن الأمر يتعلق بالاختيار ، اختيار المنظور الذى تريد استخدامه فى النظر إلى الأمور .

وأنا لا أقترح عليك أن تنتهج أسلوب السياسيين الملتوى (تجميلاً لأسلوب الكذب) من أجل أن تجعل الأشياء تبدو على شكل مخالف لما

هى عليه من أجل أن تتفادى الصدام مع الواقع . بل إننى أقترح عليك أن تنظر إلى الأمور بأسلوب واعٍ ومنتق وبناء وخلاق . إن النظرة السليمة والنظرة الخاطئة للأمور تبدأ مِنْ نفس النقطة ، اختيارك .

إن اختيار منظورك يشبه فى بساطته أن تنظر إلى الوجه الآخر من العملة المعدنية . إنك تتحكم فى منظورك للأشياء ، فلا تتركه للآخرين ليتحكموا فيه . ومن الأفضل أن تنظر للحياة بأسلوب مرح فكاهى . تماماً كذلك الشعار الذى كان يضعه طفل صغير على قميصه القطنى فى مدينة بريكنردج بولاية كولورادو والقائل : **إن الأشخاص قصار القامة لديهم قوة أعمق .**

ومثلك تماماً ، فإننى لا أهوى العبارات الرنانة التى يتشدق بها الجميع ، لكن هناك بعض تلك العبارات تحمل معانى قوية . ومثال على هذا النوع من العبارات ما يلى :

> إننى أحمد الله :
>
> على وجود الملابس الضيقة غير المريحة التى أرتديها ، لأنها تعنى أننى أتناول ما يكفى للطعام .
>
> على كل الشكاوى التى أسمعها وأقولها ضد الحكومة ، لأنها تعنى أن لدىّ الحرية لأن أتكلم .
>
> على وجود المنبه الذى ينطلق فى الساعات المبكرة من صباح اليوم ، لأنه يعنى أننى على قيد الحياة .
>
> على وجود ابنى المراهق الذى لا يقوم بغسل الأطباق وإنما يشاهد التلفاز ، لأن ذلك يعنى أنه يجلس بالمنزل وليس بالشارع .
>
> على الضرائب التى أدفعها ، لأنها تعنى أننى أعمل وأحقق دخلاً .
>
> *تابع*

على وجود الحشائش التى تحتاج إلى قصها ، والنوافذ التى تحتاج إلى تنظيفها ومواسير المياه التى تحتاج إلى إصلاح ، لأن ذلك يعنى أن لدىّ منزلاً .

على ذلك الإرهاق الذى أحس به فى نهاية اليوم ، لأن ذلك يعنى أننى قد عملت بجد .

على موقع ركن السيارة البعيد الذى أعثر عليه بصعوبة فى آخر ساحة الانتظار . لأن ذلك يعنى أننى قادر على المشى وأننى أتمتع بنعمة وجود سيارتى الخاصة .

على وجود الحشائش التى تحتاج إلى قصها . والنوافذ التى تحتاج إلى تنظيفها ومواسير المياه التى تحتاج إلى إصلاح ، لأن ذلك يعنى أن لدىّ منزلاً .

على ذلك الإرهاق الذى أحس به فى نهاية اليوم ، لأن ذلك يعنى أننى قد عملت بجد .

على موقع ركن السيارة البعيد الذى أعثر عليه بصعوبة فى آخر ساحة الانتظار . لأن ذلك يعنى أننى قادر على المشى وأننى أتمتع بنعمة وجود سيارتى الخاصة .

حسناً ، أظنك قد فهمت ما أعنيه .

مهما يحدث لك اليوم ، فقم بقلب العملة على وجهها الآخر . إذا كُسر واقى الصدمات بسيارتك ، فكن سعيداً فإن الأمر لم يكن أسوأ من ذلك . إذا تأخر أحدهم عن مقابلة معك ، فاستخدم الدقائق الإضافية وافعل شيئاً لنفسك . إذا انتقدك أحدهم ، فكن سعيداً لسماع النقد ، حتى يمكنك أن تتغير ولا يحتاج أحدهم إلى انتقادك فى المستقبل . إذا نال أحدهم وظيفة كنت ترغب بها ، فاستخدم ذلك كنوع من التحذير حتى ترفع من مهارتك القيادية .

إنك دائماً ما ستجد شيئاً جيداً فى كل حدث إذا نظرت إليه طويلاً وبتركيز شديد . لذلك انظر ، اجتهد فى اختيار منظورك للأشياء .

عندما تنظر إلى أى شيء ، تستطيع أن تختار الأسلوب ، والمنظور الذى تريد النظر به . إن الأمر أشبه بما كتبته الشاعرة " مايا أنجلو " : " إذا لم يعجبك شيء ما ، قم بتغييره . إذا لم تستطع تغييره ، قم بتغيير أسلوبك فى رؤيته " .

كن متفائلاً ، بشكل عام ، نحو نفسك والآخرين والحياة . اعمل على أن تكون لديك نظرة متفائلة عند النظر إلى أى شيء تفعله . وكما أن الحمية الغذائية تعتمد على ما تختاره وتنتقيه لكى تضعه داخل فمك ، فإن الحمية العقلية تعتمد على ما تختاره وتنتقيه لكى تضعه داخل عقلك . توقف عن التغذية العقلية الفاسدة التى تسبب الألم والصداع ، والتعب والإرهاق الشديد .

اختر منظورك . والأفضل أن تختار منظوراً خلاقاً وبناء ومتفائلاً . لا تدع أحدهم يؤجر مساحة خالية فى عقلك لكى يحشوها بالسلبية .

إن مجرد تفكيرك فى فكرة إيجابية واحدة قد يغير من يومك بأكمله ، بل وحياتك كلها . يتحدث الممثل " مايكل فوكس " عن كيفية تعامله مع مرض الشلل الرعاش فيقول : " إننى أبدأ كل يوم بفكرة جيدة ، فكرة سعيدة " . إن أول فكرة لك فى اليوم لها أهميتها ، وكذلك الثانية والثالثة والرابعة .

إذا شغلت نفسك فى التفكير فى مثالب الناس والأشياء السيئة التى تحدث فى العالم ، فإنك قد اخترت نهجاً سلبياً مدمراً . وما يحدث هو أنه بعد أن تكرر الفكرة للمرة الثانية أو الثالثة أو الرابعة داخل عقلك ، فإن عقلك يبدأ فى تصديقها وينتهى بك الحال إلى أن تتصرف وتعامل طبقاً لها . ومع الوقت تتزايد أحاسيسك السلبية ، وكأنك تخلق انهياراً جليدياً من كرة ثلج صغيرة .

لكن إذا ما توقفت عن ذلك الكلام المدمر للنفس وبدلاً من ذلك قمت باختيار اتجاه إيجابى معاكس ، فقد يتغير نمط تفكيرك كلية ، وحتى إذا لم يحدث فلن تكون قد استهلكت وقتك وخلايا مخك فى أفكار متشائمة وسوداوية .

لقد أخبرتنى صديقة تعيش فى روسيا عن مالكة المنزل الذى تعيش به والتى تبلغ من العمر ١٠٢ سنة فقالت : " كل يوم تشعر فيه بالمرض كانت تقول لنفسها : " سأكون غداً بخير حال " ، وهذا ما كان يحدث بالفعل " .

وبالتأكيد يجب عليك أن تكون واقعياً . وأنا أول من يرغب فى رؤية الأمور بشكل واضح سواء كانت جيدة أو سيئة . وعليك دائماً أن تفحص حقيقة الموقف ، ولكن لا يجب أن تكون شخصياً ميالاً إلى الخوف السلبى الدائم . إن القليل من الأشياء فى الحياة تكون بطبيعتها جيدة أو سيئة ، سليمة أو خاطئة . هناك دائماً منظور آخر لتقدير الأمور . والأمر كله يرجع إلى وجهة نظرك .

يقول " وين ويلارد " ، رئيس إدارة التسويق بشركة " هيرش فودس " : " إن الشمس تشرق فوق رأسى كل يوم ؛ وفى بعض الأيام قد تحجبها السحب " .

ويمكن أن يكون لديك رؤية صحيحة للأمور نابعة من منظور ثابت وبناء وخلاق ومنتق .

يقول " مارتن سيلجمان " ، أستاذ علم النفس بجامعة بنسلفانيا ، ومؤلف كتاب " learned optimism : how ts charge your mind and your life " إنه جوهر الأمل ... إذا واجهت الحياة بروح متفائلة إيجابية ، فعلى الأرجح ستتمكن من تحقيق نتائج إيجابية . وسوف يكون لديك فرصة أكبر للترقى ، ومقاومة الجمود الذى يسود بين البشر ، واجتذاب الناس إليك ـ بشتى الصور .... ولكنّ الأشخاص المتشائمين يكونون أكبر عرضة للإحباط والاكتئاب بشكل مضاعف ... [بينما] تقل

احتمالات الإصابة بالسرطان أو الموت بأمراض القلب عند الأشخاص المتفائلين " .

كتب " لانس مورو " فى جريدة التايمز : " إن التفاؤل ، بمفهومه الحقيقى ، لا يعنى وجود نظرة سطحية عند الفرد بل هو قدرة عقلية تمكن الفرد من الحياة ، والمتفائلون هم أكثر الناس قدرة على الحياة بصورة فعالة " .

كتب " دانيال كولمان " فى جريدة هارفارد بيزنس قائلاً : " إن التفاؤل صفة " جذابة " تبدأ بالمستويات العليا ، وهى أسرع شىء يمكن أن يلاحظه الموظفون لأن الجميع يشاهدون الرئيس . وهم يحصلون على اتجاهاتهم العاطفية منه . وحتى عندما لا يكون الرئيس ظاهراً للعيان ـ على سبيل المثال ، المدير التنفيذى الذى يعمل خلف الأبواب المغلقة بالطابق الأعلى ـ فإن أسلوبه يؤثر على الحالة المزاجية الخاصة بمن يتعاملون معه مباشرة ، وعبر التأثير المتسلسل ينتقل أسلوبه خلال الشركة كلها " . إن الحالة المزاجية للقائد هى التى تشكل الحالة المزاجية للمحيطين بك . وبإمكانك أن تخلق حالة سلبية هادمة للذات أو العكس .

كتب " ديفيد لانديس ، أستاذ التاريخ بجامعة هارفارد ، فى مقدمة كتاب " lultural mathers : how values shape human progress " والذى قام بتأليفه " إل . إى . هاريسون " و " إس . بى . هانيتجتون " (ونشر فى نيويورك : Basic Books ، ٢٠٠١) : " لا يوجد تحفيز أكثر فاعلية من تحفيز الذات . وفى هذا العالم ، يمتلك المتفائلون تلك المقدرة ، ليس لأنهم دوماً على حق ، ولكن لأنهم يفكرون بإيجابية . وحتى إن كانوا على خطأ ، فإنهم يظلون على إيجابيتهم ، وهذه هى طريقة تحقيق الإنجازات " .

والتفاؤل ليس منظوراً ساذجاً أحمق مفرطاً فى الأحلام . إنه الإصرار على التقدم إلى الأمام دائماً ، على الرغم من أى معوقات . إنه الإصرار على التحرر من المقلقات غير الضرورية ، وعدم الشعور بالأمان ، والإحباط . إنه

الإصرار على التصرف بناءً على أفكار خالية من التشوش وضيق الأفق والإفراط فى العاطفة والتشاؤم . ومهما ساءت الأمور ، عليك أن تتقبل حقيقة وضعك الحالى ، ولا تتخل عن المنظور العقلى الإيجابى الذى يقول : " أنا سوف أنجح " .

ولقد أجرت جامعة " يال " دراسة استمرت تسعة وعشرين عاماً حول الأسلوب الإيجابى فى التعامل وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن التفاؤل والأسلوب الإيجابى أهم بالنسبة إلى الصحة من ضغط الدم ونسبة الكوليسترول ، والتدخين أو السمنة . وعن طريق التفاؤل يمكنك تقليل مخاطر الوفاة بالسكتة الدماغية وخفض احتمالات الإصابة بأمراض القلب . وأثبتت الدراسة أيضاً أنه باتباعك الأسلوب المتفائل سوف يزداد متوسط عمرك عن المتوسط الحالى بمقدار سبع سنوات والنصف .

إن التفاؤل أكثر أهمية من تعليمك ، أو ماضيك ، أو أموالك ، أو نجاحك . وهو بكل تأكيد أهم من مظهرك . والشىء الرائع هو أن لديك فرصة كل يوم فى السيطرة على تفاؤلك أو إساءة التحكم فيه .

يقول الملياردير الشهير " دونالد ترامب " : " إننى أومن بقوة التفكير الإيجابى أن باستطاعتك أن تقنع نفسك بأن تكون إيجابياً أو أن تكون سعيداً . لكن لا أظن أن بمقدورك أن تقول فقط " سوف أكون سعيداً . سوف أكون سعيداً . سوف أكون سعيداً " بل يجب عليك أن تفعل أشياءً تسبب لك السعادة " .

ولقد كتبت مجلة فورتشن حول " الخطوات الخمس " التى يحتاج القادة إلى اتخاذها أثناء وقت الأزمات ، وكانت إحدى تلك الخطوات هى : " التحلى بالتفاؤل الشديد " .

عندما تكون فى مأزق ، عليك أن تختار المنظور المتفائل إلى الأمور (واختره حتى إن لم تكن فى مأزق) . ابحث عن الأشياء الإيجابية عندما تتسلل السلبية إليك ، ولا تركن إلى السلبية والتشاؤم مطلقاً . لكن بدلاً من

ذلك أعد شرح الموقف لنفسك من خلال منظور بناء . وكلما تحليت بالإيجابية فى تفكيرك ، زادت أفكارك عمقاً .

أخبرنى " ديف هاردى " ، الشريك الإدارى بمؤسسة هيربرت ماينز عن المجهود الذى يبذله فى مراجعة المتطلبات أثناء عملية اختيار المرشحين لوظيفة فقال : " من الضرورى عندما تكون فى موقع القيادة أن تكون قادراً على تأسيس علاقات قوية مع من حولك وأن تتعامل مع الموضوعات الحساسة ، وأن تبث هذه الروح فيمن معك " خاصة أن منهم من سيكونون فى مواقع قيادية فى غضون بضع سنوات " .

٣

اطرح أسئلة واطلب خدمات

إن الأفكار التى تعيش برأسك هى أساس مهارتك القيادية . وعن طريق وجود أساس عقلى ثابت تستطيع أن تخرج إلى العالم وأن تتواصل مع الناس من أجل إنجاز الأشياء . فلا يكفى أن تقوم بإعطاء التعليمات والتوجيهات فقط عندما تتواصل مع موظفيك . وكقائد ، عليك أن تجعل الموظفين يقومون بتنفيذ أفكارك فى توقيت مناسب . وسوف يتحقق هذا بشكل أكثر فاعلية عن طريق رفع تقدير الآخرين لأنفسهم وأيضاً عن طريق استخدام أسلوب طرح الأسئلة وطلب الخدمات كوسيلة للتأكد من أن توجيهاتك يتم تنفيذها واتباعها بشكل طوعى .

إن طرح الأسئلة وطلب الخدمات سوف ينقل الطاقة الإيجابية منك باتجاه الآخرين . إنك بهذا الأسلوب تحافظ على تقدير الآخرين لأنفسهم وفى نفس الوقت تحقق أهدافك المطلوبة . وأنت تحتاج إلى أن تكون المبادر بطرح الأسئلة وطلب الخدمات ، سواء عند التعامل مع الإدارة العليا أو

الموظفين ، وكذلك داخل دائرة معارفك أو خارجها .

المهم هنا هو ألا تتراجع ، ألا تشعر بالخوف ، ألا تشعر بأن " وضعك الحالى " لا يسمح لك بالسؤال . بل هو يسمح لك . وباستخدام الدبلوماسية السليمة واللهجة والأسلوب الصحيحين ، سوف تجد الكل على استعداد لتقبل أسئلتك وتلبية خدماتك التى تطلبها .

اسأل أسئلة

إن عبارة " اسأل أسئلة " تبدو نصيحة أساسية . ومع ذلك فإنك ستندهش من عدد الفرص التى تتاح لك فى اليوم لكى " تسأل " ، بينما أنت " تخبر " بدلاً من ذلك . لكى تشكل رباطاً قوياً كمدير تنفيذى بارع ، فإنك سوف تحصل على نتائج أفضل عن طريق أن تسأل الآخرين بدلاً من أن تخبرهم . وطرح الأسئلة يسمح لك بأن تحصل على معلومات جديدة ، وتجنب التأويلات الخائطة ، وحل المشكلات واستخدام ذكائك النشط ، وتقدير حجم الأفراد والمواقف بسرعة ودقة . والأشخاص الأكثر سعادة ونجاحاً فى الحياة يسألون أكثر مما يخبرون . وعندما تنظم أسئلتك ، يمكنك أن تكون صارماً لكن فى هدوء وتعقل وبدون أن تكون مسيئاً للآخرين . إنك سوف تحصل على الاحترام والانتباه عن طريق طرح الأسئلة . يمكنك عن طريق طرح الأسئلة أن تظهر للآخرين كم أنت مستمع جيد ، وتعرض لهم قدراتك الرائعة . سوف يمكنك طرح الأسئلة من الحديث مع موظفيك والتعامل معهم مستخدماً طرق الحديث ومهارات الإقناع المختلفة . كما أنك عن طريق طرح الأسئلة سوف تقوم بتقوية وتحسين علاقاتك ببقية أعضاء فريق العمل لأنهم يشعرون بأنك تقدر قيمتهم . وسوف يعجب بك الناس أكثر إذا سألتهم عن أشياء بدلاً من أن تخبرهم بأشياء .

تقول " كيت هاتشينسون " ، نائب رئيس شركة ستريكس للأنظمة ، والمسئولة عن التسويق : " لقد تعلمت أهمية طرح الأسئلة وتنمية مهارات استماع جيدة عندما كنت طفلة صغيرة . فقد كنت أجلس على مقعد عند نهاية طاولة المطبخ وأتحدث مع والدتى وهى تطبخ طعام العشاء . كنت أجلس على مقعدى وأخبرها عن يومى بالمدرسة . وكانت ترد علىَّ قائلة : " آه وماذا بعد ؟ " كنت أتحدث بدون توقف عن المدرسة ، وعندما أتوقف كانت تقول : " أوه ، وماذا حدث بعد ذلك ؟ " . لقد كان درساً قيماً حول كيفية الشعور عندما يسألك أحدهم عن أخبارك وينصت إليك . وإلى يومنا هذا أصبحت أفعل ذلك من أجل الآخرين ، وكم هو مدهش أن تعرف قدر الأشياء التى يقولها الناس لى ولا يقولونها للآخرين لأنهم يعلمون أننى سوف أسألهم وسوف أنصت إليهم . عندما تنصت إلى الآخرين ، فأنت ترتبط بهم على مستوى مختلف ؛ إنك تقطع المسافات الشخصية بينك وبين الآخرين بسرعة . وتستطيع أن تطور صلة روحية وثقة بينك وبين الآخرين . وستكون العلاقة بينكم أعمق وأقوى " .

لكن عملية توجيه الأسئلة لا يقصد بها :

- الإبهار .
- الاستجواب .
- الترهيب .
- السيطرة .
- الإحراج .
- وضع الآخرين فى مأزق .
- النيل من الآخرين بسبب شىء ما .
- التربص بالآخرين على حين غفلة منهم .
- الإضرار بالآخرين لشىء فعلوه .

- أن تكون شخصاً مزعجاً متطفلاً .
- الإيذاء اللفظى .

إن الأسئلة يقصد بها :

- إعطاء القبول .
- المحافظة على التقدير .
- التركيز على الآخرين بدلاً من نفسك .
- التفاوض بشكل أفضل .
- التعلم من الآخرين .
- التأكد مما تعرفه بالفعل .
- اختبار أفكارك .
- التعامل مع المفاجآت والنقد المباشر .
- توفير مساحة من الأحاديث القصيرة .

عندما تسأل ، فأنت تتعلم . إن معظمنا يعرف أقل مما يظن وربما أتاح لك توجيه الأسئلة الفرصة لأن تعرف شيئاً لم تكن تعرفه أو تتأكد من شىء كنت تعرفه بالفعل . وسوف تعلم ما يهتم به الناس حقيقة . وسوف تكون روحك تواقة إلى معرفة ما يحدث فى العالم من حولك .

إن الأسئلة تساعدك على التثبيت أو تأكيد ما تعرفه أو تظن أنك تعرفه . اسأل بدلاً من أن تفترض . اسأل عندما تكون على معرفة مسبقة بالإجابة . اسأل : " ما المواضع التى نتفق فيها ، وأين موضع الاختلاف بيننا ؟ " أو أن تسأل ببساطة : " هل شرحت وجهة نظرى لك بشكل واضح ؟ "

إذا كان هناك شيء يمكن تأويله على أكثر من نحو ، فقد يحدث ذلك ، وعادة ما يكون التأويل مخالفاً لمقصدك الحقيقى من وراء ذلك القول أو الفعل . لكن باستخدام الأسئلة يمكن أن تكون مباشراً ومحدداً . إنك وبطرح الأسئلة تتحاشى الغموض ، التلميح ، الافتراض ، والتخمين العشوائى الذى قد يحدث إذا لم يكن أى من الطرفين يعلم بالتأكيد ماذا قيل أو ماذا يحدث . ويصف أحد المدراء التنفيذيين ذلك الأمر قائلاً : " لا تتوقع ، بل تحقق " . ولا تترك أى شىء للمصادفة عن طريق استخدام الأسئلة .

كانت إحدى الوكالات الإعلانية قد فقدت عميلاً مهماً . ولقد قال لى ممثلهم : " كنا نشعر بالحيرة ولا ندرى ماذا نفعل . ولذلك ذهبت إلى ذلك العميل وسألته : " ماذا يمكن أن نفعل لكى تعود إلينا ؟ " ولقد أخبرنى بالفعل بمطالبه . كان علىّ أن أسأل فقط . لقد كان أمراً بسيطاً لكنه حقق نتائج مهولة ".

من المهم أن تعرف كيف تسأل ونعنى بذلك اختيار الكلمات ونبرة الصوت . على سبيل المثال، إذا كنت تشك أن هناك شيئًا " مريبًا " يحدث ، فقد تستطيع أن تصرخ قائلاً : " إنك تكذب علىّ " أو يمكنك أن تسأل ببساطة : " هل تعلم بشكل مؤكد إن كانت تلك هى الحقيقة ؟ " . الطريقة الأولى : وسواء كان الشخص يتحدث بصدق أم لا ، سوف يتصرف بطريقة دفاعية وهذا لن يقربك من الحقيقة . أما الطريقة الثانية فهى تسمح لذلك الشخص بالمحافظة على تقديره لذاته عن طريق توضيح ما يحدث ، أو تعطى لذلك الفرد الفرصة لكى يغرق نفسه فى المأزق أكثر من ذلك إذا كان يكذب بالفعل .

وبطرح الأسئلة فإنك تتفاوض ، وتدير وتقود الآخرين بطريقة أكثر فاعلية . إذا قمت بتوجيه الآخرين بدون أن تطلب منهم المشاركة ، فأنت تملى عليهم ما يفعلون وتفرض عليهم أن يتبعوا الأوامر فقط ، ولن تستطيع إنجاز الأمور بشكل فعال بواسطة الآخرين عن طريق هذا الأسلوب . لكن

إذا قمت بدلاً من ذلك بحث الآخرين على المشاركة بأسلوب مباشر من أجل أن تجعل الآخرين يتقدمون بحلول " خاصة بهم " فإنك بذلك تحافظ على تقديرهم لأنفسهم . وبذلك التفكير المنظم يستطيعون تحاشي التخمين والوصول إلى نتائج خاطئة . وكقائد ، فإنك تريد حلاً محدداً . وأسئلتك المباشرة تساعدهم على الوصول إلى ذلك الحل الذى تريده . وعندما يتوصلون إلى الإجابات السليمة ، طبقا للأسئلة الحكيمة التى طرحتها لكى تتأكد من وصولهم إلى الإجابات الصحيحة ، فسوف يفوز الجميع . بمقدورك أنت أن تسأل الأسئلة - *الأسئلة الصحيحة* - لكى تدفعهم نحو الإجابات الصحيحة .

أحياناً يكون من الضرورى أن تقول : " افعل ذلك لأننى قلت لك افعله " ، فقط تذكر أن تستخدم الأسئلة قبل وأثناء وبعد توجيه هذه التعليمات المباشرة ، وسوف يستقبل الآخرون تعليماتك بشكل أفضل وسوف تحصل على متابعة أفضل .

إن طرح الأسئلة يساعدك على التعامل مع المفاجآت والهجوم بشكل أفضل . وعبارة : " ماذا تقصد بذلك ؟ " تصلح كرد فعل عندما يفاجئك موقف ما أنت غير مستعد له . أسئلة أخرى مثل " على أى شىء بنيت رأيك هذا ؟ هل يمكن أن تعطينى مثالاً على ذلك ؟ لماذا تعتقد ذلك ؟ " كلها سوف تكون أفضل من اتخاذ موقف دفاعى من جانبك .

دائماً ما تكون الأسئلة مفيدة أثناء المحادثات الودية (وحتى الجدية) مع الناس . وغالباً ما أسمع أحدهم يشتكى قائلاً : " كم أكره المحادثات القصيرة " لكن الحوارات الودية القصيرة لا تكون مضيعة للوقت دائماً . إن المحادثات القصيرة الفعالة تعتمد أساساً على طرح الأسئلة الجيدة . والأسئلة التى تبدأ بـ " متى ، ماذا ، أين ، كيف ، لماذا تنجح فى كل مكان وفى أى موقف . عد بتفكيرك إلى القاعدة الذهبية واسأل نفسك : ما السؤال الذى أرغب فى أن يوجه إلىّ ، أو الموضوع الذى أود أن يخبرنى أحدهم عنه ؟ " وابدأ من تلك النقطة . وتحاش تلك الأشياء التى لا ترغب

فى أن يسألك أحدهم عنها أو الموضوعات التى لا تريد أن يخبرك أحدهم بها .

حدثنى " مارك جن " عن مقابلة أجراها مع وزير الخارجية الأمريكى " كولين باول " وقال : " إن لديه قدرة عظيمة على الحوار . خلال الخمس عشرة دقيقة الأولى من المقابلة لم يفعل أى شىء سوى طرح الأسئلة . لقد كان يطرح نفس السؤال بخمس طرق مختلفة لكى يكون وجهة نظر متكاملة . كان يسأل أسئلة استيضاحية ، مثل : " لقد سمعتك تقول ... لقد كانت لدىّ خبرة سابقة بهذا الأمر ، هل هناك أى تشابه بينها ؟ " وأسئلة أخرى حول أسئلة طُرحت من قبل . لقد كان السيد " باول " يتفهم أنه بسبب وضعه فإن عليه أن يسأل أولاً قبل أن يطرح وجهة نظره . لأنه لو وضع وجهة نظره بشكل سريع ، فسوف يرغب الآخرون بالقفز إلى جانبه وتشكيل وجهة نظر مشابهة ، لكنه يرغب فى أن تطرح أنت وجهة نظرك أولاً . إنه بالفعل أستاذ فى فن الحوار "

كيف توجه الأسئلة ؟

- *اختر كلماتك ونبرتك بحرص .*
- *احتفظ بأسئلتك منظمة .*
- *تطوع بتقديم المعلومات دون أن تُسأل عنها أولاً .*

اختر كلماتك ونبرتك بحرص . يجب أن تكون حريصاً للغاية عند تكوين سؤالك . وعندما تقول : " ماذا تقصد ؟ " فى نبرة تساؤلية جادة ، فإن ذلك يكون فعالاً للغاية . لكن نفس السؤال إذا طُرح فى لهجة ونبرة تهديدية يتحول إلى اتهام غير فعال ، " ماذا تقصد بذلك ! " .

ومضيفة الطائرة التى تسأل : " هل مقعدك فى وضع معتدل يا سيدى ؟ " تكون أكثر فاعلية من تلك التى تصرخ : " هلا عدلت من وضع مقعدك يا سيدى إذا سمحت ؟ "

عندما تسأل ، كن مباشراً ولطيفاً . لا تدع نبرة صوتك تبدو عاطفية أو يظهر فى تعبيرات وجهك أنك تخفى شيئاً ما . وأفضل نبرة تستخدمها هى نفس نبرة صوتك عندما تقول : " ناولنى الملح إذا سمحت " . اختر أسئلة يمكنك تقبلها إذا طرحت عليك (إنها القاعدة الذهبية مرة أخرى) .

لا تتحدث بصورة ملتوية أو خبيثة . يمكنك أن تخطط لأسئلتك ومع ذلك تحتفظ بالتلقائية فى تساؤلاتك . قم بتدوين أسئلة جيدة سمعتها من قبل أو طرحت عليك ، ثم احتفظ بها داخل ذاكرتك أو ضعها على الورق لكى تسألها لشخص آخر . عندما تحدثت إلى " دوج كونانت " ، المدير التنفيذى بشركة كامبل سوب ، ولكى أغترف من خبراته وأحصل على رأيه حول هذا الكتاب الذى أكتبه ، كانت أولى كلماته : " كيف يمكننى أن أساعدك ؟ " وفى وقت لاحق من المحادثة ذكرت له التأثير الإيجابى لهذا السؤال علىّ . ولقد قال إن أحد معلميه السابقين اعتاد أن يسأل ذلك السؤال كلما رد على اتصال هاتفى . ولقد أعجب السؤال " كونانت " ، واستمر فى استخدامه بنفسه .

وقد يفيدك استخدام هذه الأسئلة ، وباستطاعتك إعادة صياغتها بأسلوبك الخاص :

- ماذا كان أعظم إنجازاتك التى تفخر بها فى العالم الماضى ؟
- ما أعظم شىء تطمح فى تحقيقه فى هذا الشهر ... هذه السنة .... فى حياتك بأكملها ؟
- ما أذكى قرار اتخذته هذا الشهر .... أو فى حياتك كلها ؟

- ما ألطف ، وأسخى شىء رأيت شخصاً آخر يفعله ؟
- ما أكثر شىء أسعدك عندما أكملته (أو بدأته) هذا العام ؟
- من أكثر شخص (أو أشخاص) كان له تأثير عظيم على حياتك فى العام الماضى أو على الإطلاق ؟
- ما أكبر مخاطرة قمت بها حديثاً ... أو فى حياتك ؟
- ما أفضل مجاملة قالها أحدهم لك وتفخر بها كثيراً ؟
- ما النصيحة التى تعطيها لنفسك باستمرار ؟
- ما الشىء الذى ترغب فى تطويره أو تغييره فى حياتك ... عملك ... شخصيتك ؟
- ما الشىء الذى سيجعلك أكثر سعادة إذا فعلته هذا العام ؟
- هل ذهبت إلى أى مكان ممتع حديثاً ؟
- ماذا يمكن أن أفعل لكى أسعد يومك ؟

وإليك بعض الأسئلة التى يجب أن تتحاشاها (مجرد عينة بسيطة) :

- هل أجريت لك جراحة فى القريب ؟
- هل سُجنت من قبل ؟
- ما توجهاتك الدينية أو السياسية أو العاطفية ؟

احتفظ بأسئلتك منظمة . اعتبر هدفك هو أن تتعلم وتتحقق ، وتؤكد ، وتقنع ، وتفاوض ، وتواجه ، وترفض ، وهكذا . ثم اختر أسئلة تعينك على تحقيق أهدافك . يقول " باول شلوسبرج " ، رئيس مكتب دى .

إف . دبليو للاستشارات : " إن طرح الأسئلة الجيدة والصعبة يولّد الاحترام " .

إذا لم تفكر مسبقاً وتنظم وتتدرب على أسئلتك ، فسوف تخطئ هدفك . أما إذا قمت بالتفكير فى أسئلتك واحتفظت بها منظمة ، فسوف تنجز ما تحتاج إلى إنجازه بشكل أسرع وأكثر فاعلية . وسوف يقدرك الناس أكثر عندما تقدر قيمة الوقت لديهم عن طريق قيامك بإنجاز الأشياء من خلال أسلوبك المنظم . وعندما تشتهر بطرح الأسئلة الجيدة ، فسوف يشعر الناس بأنهم مدينون لك بإجابات دقيقة .

لا تجعل الأسئلة صارمة أو معقدة : فالأسئلة البسيطة ، المباشرة الموضوعية والواضحة يكون لها تأثير أفضل . وأسئلة مثل : " هلا شرحت ذلك ، ولماذا ، وكيف ، ومتى وماذا ، كلها تؤدى الغرض منها بنجاح . لا تحاول أن تتذاكى فى أسئلتك . إن هذا يمكن أن يكون له تأثير عكسى .

إن البساطة لا تعنى الدونية . وأسئلة مثل " كيف حالك ؟ ماذا تفعل الآن ؟ من أين أنت ؟ " تحتاج إلى أن تُصاغ بشكل أكثر إثارة ، لتصبح مثلاً " إنك تبدو بخير ، كيف حالك اليوم ؟ " ، " لقد رأيتك كثيرًا هنا ، ماذا تفعل فى ... ؟ " ، " أنا من ولاية كولورادو ، من أى مكان أنت ؟ "

إذا كان هناك " مسألة " واحدة تريد السؤال عنها ، فاطرح أسئلتك عنها ثلاث مرات بثلاث طرق مختلفة إلى حد ما لكي تحظى بإجابات متكاملة . على سبيل المثال ، يمكنك أن تسأل أولاً : " كيف تصف أسلوبك القيادى ؟ " ثم دعهم يجيبوا ، ثم اسأل : " هل يمكنك أن تعطينى مثالاً نجح فيه أسلوبك نجاحاً جيداً ؟ " ثم دعهم يجيبوا ، ثم اسأل : " ما الجوانب التى تعمل على تغييرها أو تحسينها فى أسلوبك ؟ " ومن المفترض أن تسأل عن نفس المسألة أكثر من مرة لأن الناس أكسل من أن يعطوك إجابة وافية أو أكثر تشككاً من أن يبادروك بالمصارحة ، وأقل استعداداً من أن يعطوك إجابة كاملة وصحيحة من أول مرة تسألهم .

بالإضافة إلى أنك بهذا تجعل تبادل المعلومات يتم بشكل أقرب إلى المحادثة منه إلى الاستجواب .

وهناك قاعدة جيدة من واقع التجربة وهى أن تسأل خمسة أسئلة فى مقابل كل خمس دقائق تمضيها فى محادثة . والأسئلة التى تبدأ بـ " من ، ماذا ، لماذا ، أين ، وكيف " حول العمل ، والطعام ، والرحلات يمكن أن تغطى الأسئلة الخمسة التى تريد سؤالها . والبدء بتلك الأسئلة البسيطة سيقودك إلى أسئلة أكبر .

والاحتفاظ بالنهاية التى تريد الوصول إليها داخل عقلك تعد وسيلة جيدة لتنظيم أسئلتك . ويقترح " جاك فالفى " ، مؤسس الموقع الإلكترونى makingtheNumber.com ، أن يقوم رجال المبيعات بطرح بعض الأسئلة الاستدراجية مثل : " هل توافقنى فى هذا الأمر ؟ " ، " هل ينبغى أن يكون ذلك هو التحرك القادم ؟ " ، " إذا كان ذلك سليماً ، هل يمكننا أن نفعل ذلك ؟ " وسوف يقود ذلك فى النهاية إلى : " هل يمكن أن نتعامل معاً ؟ "

كما يمكن استخدام الأسئلة لتوصيل ما ترغب من معلومات ولكى تتمرن على ذلك ، جرب ليوم واحد أن تصوغ كل ما تحتاج إلى فعله على شكل أسئلة . وكل شىء تقوله أو تفكر به أو تعطى رأياً عنه ، يجب أن تفعل ذلك عن طريق الأسئلة . (يمكن التدريب على ذلك عن طريق جعلها لعبة تقام أثناء الحفلات ، ويكون الخروج من اللعبة هو أن تدلى بتصريح أو تقول جملة بدلاً من طرح سؤال) .

قارن النتائج التى تحصل عليها فى يوم تكون محادثاتك فيه مبنية على طرح الأسئلة مع النتائج التى تحصل عليها فى يوم من المحادثات الخبرية . سوف تكتشف أنك سوف تنجز أكثر وبفاعلية أعلى ومجهود أقل فى يوم طرح الأسئلة .

وكلما سألت ، تعلمت وعرفت . وكلما عرفت ، زاد فهمك للأمور . وكلما زاد فهمك للأمور ، زاد اهتمامك بالآخرين . وكلما زاد اهتمامك بالآخرين ، زاد اهتمامهم بك .

تطوع بتقديم المعلومات دون أن تُسأل عنها أولاً . بالإضافة إلى طرح الأسئلة ، يجب عليك أيضاً أن تتطوع بتقديم المعلومات لكى تحافظ على التوازن فى المحادثة . إذا سألت فقط و" أخذت " ولكن لم " تعط " فسوف يتوقف الآخرون عن الإجابة .

والأشخاص الذين يرغبون فى الإجابة عن الأسئلة التى طرحتها لا يريدون أن يشعروا بأنهم يستجوبونك أو يوضعون فى دائرة الضوء عندما تسألهم . ولذلك ، وبينما تسأل ، قم بالكشف عن نفسك أيضاً . إن المحادثة يجب أن تكون كشارع مزدوج الحارات وليس طريقاً فردياً بالنسبة لأى من الطرفين . ومتى وكيف تتطوع (أو لا تتطوع) بتقديم الإجابات هو ما سيحدد استجابة الآخرين لك . وسوف تحصل على ما تعطى أولاً .

تطوع بتقديم المعلومات عن نفسك فى الوقت الذى تسأل فيه عن الآخرين . فالتطوع بتقديم المعلومات دون انتظار أن يسألك أحدهم يظهر ثقة بالنفس . إنك تظهر أنك تتوقع القبول وفى نفس الوقت تعطيه للآخرين بينما تقوم " بوضع الآخرين فى دائرة ثقتك " . إن الخائفين من الناس يخفون ويحجبون المعلومات ؛ أما الواثقون من أنفسهم فلا يفعلون ذلك . يقول " ميشيل فيتزنرى " ، نائب رئيس شركة تى . أر . أر . جى : " إننى أعطى القليل ثم أحصل على الكثير بعد ذلك " .

كيف تجيب عن الأسئلة ؟

كن على استعداد للإجابة عن الأسئلة بقدر استعدادك لطرحها . إذا ترددت فى الإجابة ، فسوف يظن الناس أنك غير متعاون ، أو لا تعرف الإجابة ، أو لا تعرف ماذا تفعل ، أو أنك تفتقد الثقة بنفسك . وقد يُنظر إليك على أنك تتصرف بتعالٍ وصلف عندما لا تجيب عنهم .

اختر كلماتك ونبرة صوتك بحرص لكى تصل إلى الدرجة السليمة من الوضوح . أنصت إلى السؤال بحرص . احتفظ بالنبرة الهادئة التى تستخدمها عندما تقول : " ناولنى الملح إذا سمحت " ، مع إظهار أنك تخفى شيئاً . حافظ على تعبيرات وجهك فى حالة استرخاء (سوف نناقش ذلك بشكل موسع فى الفصل الرابع) .

انحن إلى الأمام باهتمام وأنت تجيب عن الأسئلة بشكل بسيط ، واعٍ ، صادق . اتبع شعار مجلة يو . إس . إيه توداى " العبرة ليست بكمية الكلمات ولكن باستخدام الكلمات السليمة " ، احتفظ بإجاباتك منظمة واستخدام الجمل الكاملة . وتأكد من اكتمال الجمل . واذكر فكرة واحدة فى كل جملة .

تدرب على إجابات الأسئلة المهمة والمعقدة حتى قبل المواقف الفعلية حتى تصير الإجابات سهلة عندما يحين ميعاد الإجابة عنها . فكر فيما يجب أو يمكن أو تريد استخدامه للإجابة عن أى سؤال . تدرب على الإجابة داخل عقلك ، وطبقاً لأهمية السؤال ، يمكنك التدرب عليه عن طريق مسجل صوت (إذا لم يكن لديك مسجل صوت يمكنك الاتصال ببريدك الصوتى وقم بتسجيل الإجابة فيه ، حتى يمكنك الاستماع إليها مرة أخرى) . أنصت

تابع

إلى الإجابة وتخيل كيف سيبدو وقعها على الآخرين وكيف سيكون رد فعلهم . قم بتغيير الكلمات إذا كان ذلك ضرورياً للوصول إلى الاستجابات التى ترغب بها .
حاول استخدام كلمات مختلفة لكى تختبر تأثيراتها المختلفة .
اتبع التعليمات التى تعطى للطيارين بشركات الطيران ، حيث يتم تدريبهم على اختيار الكلمات التى تقلل من قلق المسافرين . فمثلا عبارة " الوقت الجديد للإقلاع أو الوصول هو ..." أفضل بكثير من كلمة " متأخر " وكلمة " بوابة " أكثر تفضيلاً من كلمة " محطة الوصول " ، وكلمة " وجهة " أفضل بالتأكيد من " الوجهة النهائية " .
قم باختيار الكلمات ذات الوقع القوى لأنها تخلق إيقاعاً وتأثيراً قوياً . على سبيل المثال ، عبارة " إننا نحصل على الكثير من الحالات " تعد عبارة مائعة إذا قورنت بعبارة مثل " إننا نحصل علي عدد رائع من الحالات " ، وعبارة " إننا نعمل بشكل جيد معاً " تبدو أقل إقناعاً من " نحن نعمل معاً فى انسجام " .
إذا لم تكن تعلم الإجابة ، فقل إنك لا تعلم ، ثم اذهب واعثر على الإجابة . لا تحاول الكذب أو الخداع على أمل أنك إذا " ألقيت بعض الأشياء على الحائط فإنها سوف تلتصق به ولن ترتد فى وجهك " . لا تحاول أن تتباهى بحجم ما تعرفه بينما أنت فى الواقع غير منظم ومتوتر ولا تعرف ماذا تقول . وعبارة مثل " لا أدرى ، ولكنى سوف أكتشف ذلك " قد تصلح لمثل هذه المواقف .
والإجابة بـ " نعم " أو " لا " تعد مقبولة تماماً فى معظم الأسئلة . وهى إجابات تجعلك تتجنب الإجابات المبالغ فى طولها .

تابع

وإجابة مثل " أفضل عدم الإجابة عن هذا السؤال " قد تكون هى الاستجابة المناسبة إذا كان من يسألك شخصاً مزعجاً . واعلم أنك لست مضطراً لإجابة كل الأسئلة (تماماً كما أنهم ليسوا مضطرين للإجابة عن كل أسئلتك) ، مع أن ذلك بالتأكيد سوف يوقف تدفق المحادثة واستمرارها .

والعبارة " سوف أتخطى ذلك السؤال " هى إجابة ناجحة فى بعض الأحيان . وهى أكثر صراحة مما يتعلمه السياسيون فى فن " عدم الإجابة " . ويشرح المتحدث الرسمى السابق باسم البيت الأبيض ذلك الفن فيقول : " إن القاعدة الأساسية هى أن تجيب على السائل إجابة مُرضية مهما كان السؤال المطروح " .

إذا ظلت الأسئلة المطروحة عليك تتكرر بنفس الشكل ، فاعلم أنك لا تحسن الإجابة . أجب عن السؤال ، ثم اسأل " أهذا ما كنت تسأل عنه ؟ " أو " هل هذا الرد كافٍ لإجابة سؤالك ؟ " وذلك لكى تتأكد أنك قد أجبت الإجابة المتوقعة . واحتفظ بالمحادثة على شكل حوار ، وليس على صورة مقابلة رسمية . واهتم بالأسئلة الصغيرة التى قد يطرحها شخص ما . واهتم بإجابة الآخرين عن أسئلتك . إنك بحاجة إلى أن تستمع وتعرف اهتماماتهم وأولوياتهم لكى تحدد الإجابات التى تحتاجها إلى أسئلتهم ، وكذلك الأسئلة التى تحتاج إلى الاستمرار فى سؤالها .

عد إلى الأسئلة التى تخطيت الإجابة عنها مستخدماً عبارات مثل " هناك شىء ربما لم أقم بشرحه جيداً .... " ، لأن ذلك سوف يظهر أنك تنصت ، وتتذكر ، وتلتزم بالمسئولية تجاه الإجابة عن الأسئلة التى تطرح عليك .

طلب الخدمات

وكما أنك بحاجة إلى طرح أسئلة ، فأنت بحاجة إلى طلب الخدمات أيضاً . ربما تظن بشكل خاطئ أنك إذا " فعلت " أشياء من أجل الآخرين ، فإنهم سوف يقدرونك ويعتزون بقيمتك . قد يفعلون ذلك ، ولكنهم أيضاً قد ينتهى بهم الأمر إلى أن يكرهوك لأنك حين تسدى إليهم الخدمات فأنت تجعلهم " مدينين " بردها إليك .

ولذلك ، عليك أن تطلب منهم الخدمات أولاً . وأنت حين تطلب ذلك فإنك لا تسعى " للحصول " على شىء محدد بقدر ما أنك " تعطيهم " الفرصة لكى يمدوا لك يد المساعدة . إنك تنقذهم من الشعور بأنهم مدينون لك بشىء . إنك تمنحهم القوة بطريقة لطيفة وبلا تحفظ . والناس يحبون ذلك ، لأنه يشعرهم بالتقدير .

يقول " جون كريبس " ، المدير التنفيذى بشركة " باك " : " إنها طريقة للمجاملة ووضع الناس فى مكان يشعرون فيه بمزيد من الارتياح . إننى دائماً ما أطلب خدمات من الآخرين " .

إذا قمت بإسداء الخدمات أولاً ، فسوف يشعر هؤلاء الناس بأنهم مدينون لك . إن " العطاء " يلزم الآخرين بالرد . والناس لا يرغبون أن يشعروا أنهم " مدينون " . فلا أحد يحب هذا الشعور . إنك تشعر بالقوة أكثر عندما " يسألك " الآخرون بدلاً من أن " يفعلوا شيئاً " من أجلك .

إذا قدم أحدهم لك خدمة ، مسبباً بذلك أن تشعر بأنك مدين له ، يمكنك أن ترد له معروفه بأن تسدى إليه خدمة ، ربما كنت سوف تقدمها له من البداية على أية حال . لكن بسبب نظرتك المستقبلية ومراعاتك للآخرين ، فإنك تحافظ على التوازن فى هذه العلاقة . لقد قمت بالمبادرة وأرسيت مبدأ الأخذ والعطاء ، وهذا شىء ضرورى فى أى علاقة ناجحة .

إذا انتظرت أن يحدث العطاء والأخذ من تلقاء نفسه ، فربما ينتهى الأمر إلى العطاء . ولن يقدرك الناس حق قدرك إذا فعلت ذلك . إنك فقط

تُستغل . وهناك مصطلح سمعته يصف هؤلاء المبالغين فى تقديم الخدمات وهو : الأبله السخى . وعليك أن تتذكر ما أكرره عليك دائماً : إن أى شىء جيد يبالغ فيه يتحول إلى شىء سيئ .

أرجو ألا تلتزم بنصائحى بشكل مبالغ فيه وتتوقف عن إسداء الخدمات . فقط توقف عن إسداء الخدمات بصورة مستمرة ، بدون أن تسأل الآخرين أن يقدموا إليك خدمات أيضاً .

قال لى مدير تنفيذى : " حسناً ، أنا لا أحب أن أدين لأحد بأى شىء " . وكما أنك لا تحب أن " تدين لأحد " ، فالآخرون لا يحبون أن يشعروا بذلك أيضاً . ولذلك فعندما تطلب منهم ، فإنهم يستجيبون ، وبالتالى تستجيب أنت ـ أى أنه لا أحد يدين للآخر بشىء ، وهكذا تحافظ العلاقة بينكم على وحدتها .

إنك لا تطلب منهم أن يفعلوا شيئاً من أجلك بقدر ما أنت تعطيهم الفرصة لكى يساعدوك . إنك تبادر بالأخذ والعطاء . إنك تبنى العلاقة بينكم عن طريق الطلب ، وليس عن طريق الالتزام .

يقول أحد أصدقائى ، والذى يعمل محامياً : " إننى أتدرب يومياً على طلب الخدمات . إن ذلك يشعر الناس بأنهم ذوو قيمة ، ويجعلنى أتعلم المزيد . لقد كنت أفكر فى إنشاء مكتب محاماة خاص بى . ولذلك سألت أحد عملاء الشركة التى أعمل بها إذا كان يمكننى أن أضعه محل ثقتى . قال إنه سيحب كثيراً أن أعطيه الفرصة لكى يشاركنى بآرائه ، وأضاف أنه سيكون سعيداً إذا جعلته أحد مستشارىَّ . لقد اعتدت أن أقضى الساعات معطياً نفسى أسباباً لكى لا أطلب خدمات من الآخرين . لقد توقفت عن فعل ذلك لأن النتائج التى حصلت عليها عن طريق طلب خدمات من الآخرين كانت عظيمة وبأقل مجهود " .

وطلب الخدمات من أجل تعزيز الصلة بينك وبين الآخرين ليس مفهوماً جديداً . لقد كتب " بين فرانكلين " : " إذا أردت أن تحصل على صديق جديد ، فاطلب من شخص ما أن يؤدى لك خدمة " . ولقد تحدث

" وينستون تشرشل " إلى ضباط الجيش البريطانى عن أحد أعدائه السياسيين قائلاً إنه لا يدرى لماذا يكرهه ذلك الشخص كل هذه الكراهية مع أنه لم يقدم له أى خدمات . وكتب الفيلسوف الأغريقى " بلوتارش " فى عام ١٠٠ بعد الميلاد : " إننا نحب هؤلاء الذين نقدم لهم الخدمات أكثر من الذين يقدمون لنا الخدمات " .

عندما تطلب خدمة أولا ، فإنك :

- تسمح للآخرين بأن يكونوا ويشعروا بأنهم مفيدون .
- تشجع التبادلية .
- توفر على نفسك عبء القيام بكل شيء وحدك .

يمكنك أن تنتزع من الناس احترامهم لأنفسهم عندما تفعل من أجلهم أشياء ، وكأنهم غير قادرين على فعلها لأنفسهم . إن تقديمك الخدمات للآخرين أولاً لن يجعل لك تابعين ، وإنما طلب الخدمات من الآخرين هو ما يفعل ذلك .

إن بعض الأشخاص يؤدون خدمات إلى الآخرين لكى يشعروهم ، بشكل متعمد ، بأنهم يدينون لهم . " إنه تكديس للفواتير التى يجب على الآخرين دفعها لك " ، هكذا يصف الأمر أحد المدراء التنفيذيين . وفى أحيان كثيرة ، لا يكون القصد من إسداء الخدمات هو مساعدة الآخرين بقدر ما هو استعراض لقوتك الشخصية . وهذا مأزق حقيقى ، حيث سيأتى هذا الأمر برد فعل عكسى .

إذا " قدمت " لهم الخدمات أولاً ولم يقوموا بردها ، فلا تشعر بالكراهية لعدم ردهم المعروف . تذكر :

- لقد كان باختيارك أن تسدى لهم خدمة .

- لا يدين لك أحدهم بشيء ؛ أنت لست ضحية .
- بإمكانك أن تختار أن تسدى إليهم المزيد من الخدمات على أمل أن يردوا لك الجميل .
- يمكنك أن تختار أن تتوقف عن تقديم الخدمات .
- يمكنك أن تطلب منهم خدمات .

يقول " جين بوب " ، نائب رئيس موقع أمازون للتجارة عبر الإنترنت : " غالباً ما أقدم خدمات أكثر مما أطلبها حتى إذا ما احتجت إلى خدمة فلن يتردد الآخرون فى تقديمها لى . وأنا غالباً ما أطلب الخدمات ما لم تكن هناك وسيلة أفضل لإنجاز ما أريد . لكنى أحياناً أطلب بعض " الخدمات " ، ليس من أجل إنجاز شىء ما بقدر ما هى من أجل تحفيز أحدهم للاهتمام بالأهداف التى أحاول تحقيقها ، وأن أجعله يتعرف على تلك الأهداف وملكيته لها والتزامه بها " .

ومهما كان اختيارك ، قم بمنح القبول وحافظ على تقدير الذات .

عليك أن تتفهم أنهم ربما لم يلاحظوا تلك الخدمة التى قدمتها لهم ، أو لم يظنوا أنها خدمة ، أو لم يظنوا أنها خدمة مفيدة ، أو اختاروا ، بوعى أو بدون وعى ، أن يتجاهلوها .

يقول " تيد رايت " ، المدير التنفيذى لشركة آسلان جروب : " عليك أن تطلب الخدمات بشكل معتاد . إن العلاقة التى ستتطور كنتيجة مباشرة لطلبك للخدمات ستكون ناجحة بشكل يفوق المقاييس . كن ذكياً وساحراً ، ولا تكن مزعجاً . حاول أن تستشعر ما إذا كانت الخدمة التى تطلبها فى غير متناول الشخص . وعن طريق طلب الخدمات ، فأنت تتطلع بشكل متفتح إلى رد تلك الخدمات . كن البادئ بالتطوع وأظهر استعدادك لـ " المساعدة " . أعط ، وأعط ، واستمر بالعطاء . وهذا لا يخص المال وحده ؛ ربما تكون بعض المعاونة البسيطة فى أداء عمل صغير

والاستمتاع بالبهجة التى تحس بها عندما تعطى الآخرين جزءاً من نفسك . قدم خدمات مؤثرة صادقة سريعة . إذا لم تكن فى وضع يسمح لك بتقديم العون عندما يطلب منك أحدهم خدمة ، فقل إنك سوف تحاول العثور على شخص يستطيع تقديم المساعدة ، ولكن لا تعد إن لم تكن ستلتزم بهذا الوعد " .

إن طرح الأسئلة هو نوع بسيط من طلب الخدمات . إنك تطلب معلومات ، أو مساعدة ، أو تأكيدًا ، إلخ . إن الناس يشعرون بقيمتهم عندما تطلب منهم شيئاً . إنك بهذا تحافظ على تقديرهم لأنفسهم . وعبارة بسيطة مثل " أخبرنى إذا كنت تستطيع أن .... " سيكون ردها المؤكد " بالطبع أستطيع ! " .

إن طلب الخدمات لا يعنى أن تجعل شخصاً ما يحيد عن طريقه المرسوم أو أن تفرض عليه شيئاً أو أن تكون وقحاً فى طلبك . إن الهدف من طلب الخدمات لا يجب أن يكون من أجل الهروب من شىء كان عليك أن تقوم به بنفسك .

عندما تفعل شيئاً من أجل الآخرين ، فإن معظم الناس سيريدون الاستجابة والمحافظة على توازن تلك العلاقة التى تجمعكم . لكن بعض الناس لا يشعرون بهذا الالتزام . بل إنهم سوف يعبرون بوضوح ، سواء بشكل شفوى أو عملى ، أنهم لن يلتزموا برد ذلك الصنيع إليك . هذا هو اختيارهم . وإن لم يكونوا على استعداد " لعلاقة تبادلية " فمن الأفضل أن تعلم ذلك مبكراً . خيرًا لك أن تكتشف ذلك حتى يمكنك أن تختار كيفية التعامل معهم .

دعنى أكرر أنه ليس من المفترض أن تشعر بالكراهية بسبب رفضهم . وتذكر ، لا أحد يدين لك بشىء ، حتى إذا كنت قد قدمت له خدمة أولاً . إن تقديم خدمة لشخص آخر كان اختيارك . قال لى أحد المدراء التنفيذيين : " سوف أقدم الخدمات لمدة طويلة حتى أرى ميزان العلاقة وهو يميل إلى جانبى بشكل كبير . سيكون شيئاً جيداً لو أنهم قاموا برد

خدماتى . وإذا لم يفعلوا ، فسوف أتوقف عن تقديم الخدمات لهم . وإذا اختاروا عدم المشاركة والتبادل ، فإن ذلك يظهر فقط قلة وعيهم " .

يقول أحد مدراء التسويق : " ليس من طبيعتى أن أطلب من الآخرين شيئاً ، لكن علاقاتى بالآخرين تقوى عندما أفعل ذلك . إن الناس يرغبون فى فعل شىء من أجلى ، وأنا أتقبل ذلك " .

كيف تطلب الخدمات ؟

- *اسأل : هل تصنع بى معروفاً ؟*
- *ليكن طلبك بسيطاً محدداً .*
- *اشكر الآخرين .*

اسأل : هل تصنع بى معروفاً ؟ وسرعان ما تتبعها بعبارة أخرى مثل . " إننى مدين لك . كيف يمكننى أن أساعدك ؟ " اطلب شيئاً تحتاج إليه بالفعل . اختر شيئاً يمكن فعله . إذا طلبت من الآخرين شيئاً مستحيلاً أو غير لائق ، فأنت تطلب منهم أن يفشلوا . ويجب ألا تعبر نبرة صوتك وأسلوبك عن التوسل أو الاحتياج . تعتبر نبرة " ناولنى الملح " ناجحة إلى حد كبير .

لا تقدم مجاملة فى الوقت الذى تطلب فيه خدمة . سوف يشعر الناس بالحذر تجاهك . سيبدو الأمر وكأنك تطلب مقابلاً لذلك المدح . وعبارات مثل " هل تصنع بى معروفاً " و " شكراً جزيلاً " تعد مناسبة للغاية . وقم بشكر ذلك الشخص لاحقاً مرة أخرى . وإذا كان الأمر ممكناً ، أخبر شخصاً آخر عن تلك الخدمة ، وبذلك يكون الشكر مزدوجًا .

كن مباشراً ، لكن لا تكن حذراً . أخبرهم بما تريد ومتى تريده . وإذا كان الوقت قد اقترب من نهايته ، قم بتذكيرهم حتى لا يشعروا بخيبة

الأمل (أو يخيبوا ظنك بهم) . يقول " جيروم ديفيس " ، رئيس شركة أميركاس . أى . دى . إس لإدارة المشروعات التجارية : " اتصل بى رجل بالأمس ، وكنت قد قابلته منذ عامين . قال إنه أخيراً قد واتته الشجاعة لكى يذكرنى بخدمة كان قد طلبها منى . اتصلت به على الفور وقدمت له ما قدرت عليه من الخدمات . كان الرجل فى قمة السعادة " .

وتقدم لنا " باربرا هامير " ، وتعمل أستاذة بجامعة جورج تاون ، الخطاب الموجود بالصفحة التالية ، كمثال جيد على طلب الخدمات وكذلك تقديم الخدمات فى نفس الوقت . (وبالمصادفة البحتة ، فإن الكتاب المشار إليه داخل الكتاب هو كتابى ، وكانت " باربرا هامير " قد استأذنتنى فى أن تقتبس مقاطع منه من قبل ، وبذلك تكون قد طلبت منى خدمة أيضاً ـ وهى خدمة لم أمانع فى تقديمها بالطبع) .

لقد طلبت " باربرا " خدمة ممكنة التنفيذ فى طريقة مباشرة . وعندما طلبت ذلك ، فقد جعلت " جين دوو " تشعر بالأهمية والقوة أيضاً . وبدون شك فسوف تحاول " جين " أن تفعل شيئاً حتى تثبت أنها جديرة بتلك الثقة التى تمنحها لها " باربرا " . بالإضافة إلى أن ذلك سوف يجعلها تضع " باربرا " فى مكانة عالية وتثق بحكمها على الأمور . سوف تشعر " جين " بارتياح أكبر وهى تطلب من " باربرا " بعض العون فى المستقبل . وقد تحصل " سالى سميث " على وظيفة من وراء تلك الخدمة التى قدمتها " باربرا " إلى " جين " ، وسوف تصبح " سالى " شديدة الحماس لكى ترد تلك الخدمة إلى " باربرا " و " جين " معاً . وهكذا يمكنك أن ترى كيف أن لمحة إيجابية صغيرة ، قد تتشعب إلى ما لا نهاية .

عزيزتى ، " جين "

أتمنى أن تكونى بخير ومستمتعة بالحياة . أنا بخير حال ومازلت أعمل بجامعة جورج تاون .

ستجدين مع الخطاب سيرة ذاتية لإحدى صديقاتى المقربات . اسمها " سالى سميث " ، وهى تبحث عن عمل . فى إحدى محادثاتنا ذكرت اهتمامها بالعمل فى الشركة (س) ، وحينها قلت فى نفسى : " وجدتها ، إننى أعرف جين دوو " .

كل ما أستطيع فعله هو أن أرسل لك السيرة الذاتية الخاصة بـ " سالى " . إننى أومن بشدة بضرورة أن تقدم النساء خدمات إلى غيرهن من النساء خاصة أننى حصلت على وظيفتى فى جامعة جورج تاون بهذا الأسلوب . إذا كان بإمكانك أن تفكرى فى أحد الرؤساء أو المدراء أو المسئولين ممن يمكن أن يجرى مقابلة عمل مع سالى ، فإننى على ثقة أنها ستكون شاكرة لذلك .

لقد قرأت فى كتاب " How To Think likea CEO " منذ عدة سنوات هذه العبارة : " أنا لست بلا مخاوف ولكننى سأخاطر على أية حال " . وعندما يقرر شخص ما أن يمد يد المساعدة إلى شخص آخر . فهناك دائماً نوع من المخاطرة . ومع ذلك ، إن لم يقم الإنسان ببعض المخاطرة من وقت لآخر ، فما هى فائدة الحياة ؟ ربما لا تكون هناك وظيفة شاغرة فى الشركة (س) تناسب " سالى " فى هذه اللحظة . على الجانب الآخر ، قد تكون " سالى " أعظم إنسان دخل إلى حياتك .

أشكرك جزيل الشكر على قراءة خطابى . وآمل أن تتلقى " سالى " اتصالاً قريباً منك .

صديقتك المخلصة ،

" باربرا هامير "

ليكن طلبك بسيطاً محدداً . استعمل عبارات مثل : " إنني بحاجة إلى مساعدتك فى ... أريد رأيك حول ... هناك مشكلة تواجهنى فى ... سيكون أمراً رائعاً إذا ... هلا طلبت من " مارى " أن ترتب لى مقابلة مع ... من تقترح أن أتحدث معه بشأن ... ؟ "

أخبر الناس ماذا أو متى أو كيف أو لماذا تحتاج إلى شيء ما . اجعل أداء الخدمة سهلاً عليهم . سوف يوفر ذلك عليهم وقتاً ومجهوداً ومحاولات تخمين . كن متعاوناً وغير متسلط بالطبع .

لقد طلب منى أحد عملائى من المدراء التنفيذيين أن أقدمه إلى مؤلف أعرفه . وبالمصادفة ، وتقريباً فى نفس الوقت ، طلب منى ذلك المؤلف نفسه أن أقدمه إلى ذلك المدير التنفيذى .

أخبرنى الرجلان بماذا يريدان ومتى يريدانه . وهكذا اتصلت بالسكرتيرة التنفيذية لكل من الرجلين ، وسألت إذا كان بإمكانهما أن يصنعا بى معروفاً ويخبرانى بالمطعم المفضل برئيسيهما . وعندما علمت أنه نفس المطعم بالنسبة لكلا الرجلين ، طلبت منهما ترتيب موعد على العشاء لكى يتقابل الرجلان معاً . وانتهى الأمر إلى عقد صفقة عمل بينهما .

لم ينس أى منهما ذلك الصنيع الذى فعلته من أجله . والمفارقة هى أنهما قد أسديا إلى خدمة عندما طلبا منى أن أقدم لهما ذلك المعروف ، وبذلك استطعت أن أقدم لهما تلك الخدمة .

لا تبالغ فى الطلب ، علك أن تعرف إذا كانت الخدمة التى تطلبها أكثر من قدرة الآخرين . فمن غير المعقول أن تطلب منهم خدمة صعبة مآلها إلى الفشل ، وخيبة الأمل . إن الأمر يصبح زائداً على الحد لو أن الخدمة تتطلب القيام بمجهود ضخم أو أداء عمل لا تريد أنت نفسك القيام به وتعلم أنهم لن يرغبوا فى القيام به أيضاً . إنهم سوف يكرهونك لهذا حتى وإن كنت قد أسديت إليهم خدمة عظيمة قبل ذلك .

وأفضل خدمة تطلبها هى أن تسأل أحدهم أن يسدى لك النصح فى مسألة تتعلق بمستقبلك المهنى . وهذا هو مضمون المشاركة : أن تسأل

الحكماء موضع الثقة حول آرائهم عن الوظائف والمستقبل المهنى والشركات . إن هذا هو المعروف المثالى . إنك تظهر تقديرك لخبراتهم عن طريق أن تطلب بعضا منها . إن تقديم النصح لن يكلفهم شيئاً ، وسوف يشعرهم بالأهمية ، وسيمثل تعليماً لك ، وسوف تستطيع رد الجميل لهم فى المستقبل كنوع من التقدير لما فعلوه . ولكن عليك أن تنصت إليهم جيداً عندما يسدونك النصيحة .

لا تحاول الاستفادة على حساب الآخرين أو استغلالهم ، ولكن لا تتردد فى الطلب خوفاً من الشعور بأنك تفرض نفسك عليهم . إذا كانت الخدمة التى تطلبها غير معقولة ، فإنهم لن يقدموها لك على أية حال .

اشكر الآخرين . اشكرهم على أداء المعروف ، فقط لا تسرف فى الشكر . أخبر شخصاً آخر عن تلك الخدمة ، إذا كان ذلك سيجعل المعطى يبدو فى هيئة جيدة ، لكن لا تفعل هذا فقط لكى تجعل نفسك تبدو فى صورة جيدة . إنهم على الأرجح لن يطلبوا منك رد الخدمة فى الحال ، ولكن يجب عليك أن تفعل شيئاً فى الحال ، لكى تحافظ على التوازن فى عقلك وعقولهم . قم بقطع مقال من الصحف يكون له أهمية لهم أو يتحدث عن شركتهم أو الشركات المنافسة ، أو أرسل لهم كتاباً ، أو ابعث ببعض العينات من منتجات شركتك عن طريق البريد ، إلخ .

يقول " مايكل نايست " ، أحد الشركاء بشركة هيدريك آند سترجيلس : " هناك صفة مرغوبة فى كل علاقة عمل وهى أن يكون المرء ممتناً . كن شاكراً وأظهر أنك كذلك . إن طرح سؤال مثل " هل تصنع بى معروفاً .... سأكون ممتناً لك " وبعد ذلك يلحقه بـ " شكراً لك " يعد أسلوباً ناجحاً لإظهار الامتنان " .

عندما يُطلب منك معروف ، فقدمه عن طيب خاطر وبشكل سريع . كن سعيداً ؛ لا تكن حذراً أو متردداً أو متشككاً . كن متقبلاً للأمر .

افعل ما طلبوه منك إذا استطعت ، أو قم بما تقدر عليه فى حدود ما طلبوه منك . قم بتقييم مدى رغبتهم فى الخدمة ومدى استعدادك وقدرتك

على القيام بها . إن لم يكن تقديم الخدمة أمراً حكيماً ، وفر لهم بعض البدائل الأخرى .

وفر لهم اتصالاً أو صلة بمصدر آخر يستطيع مساعدتهم على الوصول بسرعة أكبر إلى النتائج المطلوبة . تقابل صديق لى وابنته مع المغنية الشهيرة " بريتنى سبيرز " فى أحد شوارع مدينة نيويورك وطلبت الفتاة أن تلتقط لها صورة مع المغنية الشهيرة . لكن الحارس الخاص بالمغنية تدخل فى الأمر وقال : " ممنوع التقاط الصور . لكن إذا أعطيتنى عنوان بريدك ، فسوف نرسل لك صورة عليها توقيع المغنية إلى صندوق بريدك " . لقد قدمت المغنية الشهيرة بديلاً مناسباً لما طلبته الفتاة .

يقول أحد المهندسين : " إننى أشعر بالإطراء إذا طلب منى أحدهم صنيعاً ، وفى كل عشر مرات تُطلب منى الخدمات ، أكون فى تسع منها على استعداد للمساعدة . أما المرة العاشرة فأشعر بالندم ، حيث أشعر بأن الأمر يتجاوز حدود المعقول وهذا ما يجعلنى أضع حداً بينى وبين من طلب الخدمة " .

يقول " جون كريبس " ، المدير التنفيذى بشركة باك : " إننى على استعداد لكى أمد يد المساعدة عندما يطلب ذلك منى . ولا أهتم كثيراً إذا كان أحدهم قد استغلنى . فالأمر بسيط ، ولم ينقص منى شىء يذكر " .

بعد أن تقدم خدمة إلى أحدهم فلا تقل تصريحاً أو تلميحاً : " لقد صنعت بك معروفاً ، والآن أنت مدين لى " ، ولا تشعر حتى دون كلام أنهم مدينون لك . ولا تحتفظ بسجل للخدمات التى تقدمها للآخرين . وفر لهم فرصة لكى يردوا لك الصنيع إذا أرادوا . وإذا لم يريدوا ، فلا تهتم لذلك .

يقول " بوب بيركوفيتش " ، مقدم برنامج *ناكيد نيويورك* : " إننى أتذكر شيئاً اعتاد زميل حجرتى فى الجامعة أن يفعله . كان يعرض علىّ بعض الحلوى قائلاً : " من فضلك تناول بعض الحلوى " ، كان أسلوبه وكلماته تجعلنى أشعر بأنه سيشعر بالفخر إذا تناول أحدهم بعضاً من

حلواه . ولم أكن أشعر بأننى أتطفل عليه . وكذلك مازلت أتذكر عندما كنت فى الصين فى مهمة تخص محطة أخبار إيه . بى .سى عندما قابلت أحد الأشخاص ودعانى لتناول طعام العشاء بمنزله . وبما أنه لم تتح له الفرصة لكى يخبر زوجته ، فقد طلبت أن نتوقف ونشترى لها بعض الزهور لأننى كنت أشعر بالحرج لذهابى هكذا دون موعد . قال الرجل : كلا ، فى الصين نحن من يعطى الضيف هدية عند قدومه إلى منزلنا ، لأنه قد شرفنا بزيارته إلى منزلنا " .

إن الأمر يتطلب بعض التفكير لكى تفهم وتكتشف طريقة تبادل الخدمات بين الأفراد . ولكن ، اصنع بنفسك معروفاً ، فكر فى الأمر ، ثم حاول أن تفعله اليوم .

٤

قف معتدل القامة مبتسما

عندما تكون فى مكان عام بين الجماهير عادة ما ستكون محط أنظار الناس ، وهو ما يطلقون عليه " عين الجمهور " . وقد لا تأمل أن يلاحظك الناس ولكنهم يلاحظونك دائماً . وأمام أعين الجماهير لا يوجد " الممثل البديل " الذى ينوب عنك فى أداء المشاهد الصعبة ولا " إعادة بطيئة " للمشاهد التى لم يكن أسلوب تصرفك فيها على ما يرام . وطريقة تصرفك هى التى تشكل رأى الناس فيك . والتفحص عملية محطمة للأعصاب إلى حد ما ، ولكن كما يقولون فى الأغنية الشهيرة " إذا كنت ستكتسب قوت يومك من الرقص ، فعليك أن تقدم للناس استعراضاً جيداً " .

لا تقل : " حسناً ، أنا لا أهتم بما يظنه الناس حول شكلى ومظهرى " ، إنك بهذا تخدع نفسك . إنك بالفعل تهتم وإلا لما ارتديت ملابس وسكنت فى منزل وعملت من أجل لقمة العيش . بالطبع لا يجب أن تبالغ فى الاهتمام لكى لا تعرض نفسك للشبهات . لكن يجب عليك أن

تهتم إلى درجة ما حتى تعطى الناس ما تريدهم أن يروه عندما ينظرون إليك .

وفى العمل ربما تظن أنك تتعرض لـ " مراجعة شخصية " مرة كل عام من العمل بشركتك . خطأ . إنك تتعرض لعملية مراقبة يومية . إنها مراقبة غير رسمية وصامتة تحدث فى حجرة الطعام ، وساحة الانتظار ، والردهات ، وفى كل اجتماع شخصى أو رسمى . إنها تحدث فى كل مكان وفى كل وقت . وعملية المراقبة تلك هى الوسيلة التى يتم بها التعرف على الأشخاص (ذوى القدرات المرتفعة الكامنة) وهى أيضاً طريقة التعرف على ذوى القدرات المنخفضة أيضاً .

لقد لاحظت يوماً رئيساً لشركة يقرأ الأسماء التى لم تسجل فى سجل الحضور بعد أن بدأ الاجتماع . ثم سمعته يسأل أمينة السجل إذا كان كل الحاضرين قد قاموا بتسجيل أسمائهم داخل سجل الحضور . أجابته بالموافقة . بعد أن دلف إلى حجرة الاجتماعات ، قالت لى أمينة السجل : " إن أصحاب تلك الأسماء الغائبة عن سجل الحضور لن يستمروا فى العمل بالشركة فى العام القادم لو أن الأمر متروك له بالكامل " . فحتى وأنت غير متواجد ، فإنك تحت المراقبة .

قال لى أحد المدراء التنفيذيين إنه يقوم بتسجيل ملاحظات أثناء الاجتماعات عما يقوله موظفوه وكيفية قولهم له . ولاحقاً يقوم بالتحدث إلى كل شخص على حدة حول ملاحظاته . وسواء كنت تحب أن تراقب وأن يحكم عليك أم تكره ذلك ، إلا أنه أمر واقع . يجب أن تفعل أقصى ما تستطيع لكى تجعل الناس يرون ما تريدهم أن يروه بدلاً من أن تترك الأمور عرضة لسوء التأويل . إنه تحدٍ ، ولكنه فرصة أيضاً . وهو مطلب أساسى فى كل نواحى الحياة . يقول " تراى أنا ستازيو " ، مؤسس فرقة أغانى الروك " فش " : " هناك أشياء كثيرة تتعلق بكون المرء نجم موسيقى الروك ، عليك أن تتصرف كالأحمق أمام الجمهور ... وعليك أن تتواجد فى حفلات توزيع الجوائز الموسيقية " ..

إنك معظم الوقت تقوم بأداء مهام عملك بدون أن تدرك أنك مراقب . ولكنّ هناك أوقاتًا عليك أن تشعر فيها بأنك مراقب . ولقد رأى الناس مثالاً واضحاً على ذلك عندما جلست السيناتور " هيلارى كلينتون " بين الجمهور الذى كانت تصوره عدسات التلفاز ، بينما كان الرئيس جورج بوش يخاطب الأمة بعد أحداث الحادى عشر من سبتمبر . ولقد كتب " دومنيك دون " حول ذلك فى مجلة فاينتى فير قائلاً : " لقد صاحبت " هيلارى كلينتون " خلال الكثير من المواقف العسيرة واليسيرة ... ولكننى فقدت احترامى لها يوم ٢٠ سبتمبر بسبب تصرفها المشين أثناء الخطاب الرائع الذى وجهه الرئيس " بوش " إلى الكونجرس وإلى الأمة . ماذا كانت مشكلتها؟ لقد كانت تبدو كأن بها مسًا من الجنون ولمحة من الشر واللؤم ، وعلى وجهها ذلك العبوس وتطل نظرة قاسية من عينيها ... وظللت أفكر ، حين سلطت الكاميرات عليها للمرة الثانية ، واستغربت كيف أن المرأة التى ظلت السيدة الأولى فى أمريكا لمدة ثمانى سنوات سمحت لنفسها أن تفضحها عدسات الكاميرا وهى على ذلك الشكل " .

إن معظمنا لن يتم تحليله عن طريق العين الفاحصة للأمة ، ولكن فى عالمنا المصغر فنحن نتعرض للمراقبة بنفس القدر . لا تدع حقيقة أنك مراقب تزعجك ولا تشعر بأنك ضحية لأنك مراقب طوال الوقت . إن ذلك يحدث مع كل شخص . إن ذلك يسمى " مراقبة الناس لك " . كان " تيد رايت " هو المدير المسئول عن فندق استرالى ، يدعى ريجينت ، وأى شخصية " مشهورة " كانت تذهب إلى سيدنى ، كانت تقيم بذلك الفندق . وكانت دائرة معارفه تشمل أسماء شهيرة مثل " لوشيانو بافاروتى " ، " مارجريت تاتشر " ، الملك " خوان كارلوس " ، " توم بروكاو " ، " دونالد ترمب " ، " روبرت ريدفورد " ، " باربرا والتر " ، " رالف لورين " ، وهذه مجرد عينة قليلة . وقد حصل " رايت " نفسه على لقب فارس من ملكة بريطانيا . (وهو إنجاز عظيم لشخص تخرج فى جامعة نبراسكا) . يقول " رايت " : " إن من يمتلكون تلك الجاذبية يبدو أنهم يكونون بحالة

عقلية معينة عندما يخطون إلى داخل الغرفة . إنهم بشكل عام يكونون مهندمين ، هادئين ، واثقين من أنفسهم ، ولديهم سيطرة على ذواتهم . إن لديهم قدرة عظيمة على الاتصال البصرى ، ولكن أعينهم تتحرك فى سرعة فى الوقت الذى يتفحصون فيه الغرفة . إن هؤلاء المذهلين غالباً ما يكونون دمثى الخلق ، يتصرفون بود وأدب ويهتمون للغاية بالشخص الآخر . كان أحدهم بشكل خاص يجيد التحرك نحوك ويحدثك بطريقة تشعرك وكأنك الشخص الوحيد الموجود بالغرفة ، حيث يطرح عليك أسئلة ويسمح لك أن تطرح عليه الأسئلة . كان يجيب بردود قصيرة . وكانت نبرة صوته سليمة للغاية . وعندما تراه لاحقاً ، كان يتذكر اسمك . كان يوصل إليك إحساساً بالثقة وكان علىّ أن أتعامل بنفس الشكل أيضاً ... ولكن للأسف لم يكونوا جميعاً يتصرفون بتلك الطريقة . لم يكن لدى بعضهم أى نوع من الجاذبية ، على الرغم من الأموال التى كانوا يمتلكونها " .

إن المهارة القيادية تتطلب أداءً مسرحياً . فى كتابى ، " How To Think Like a CEO " . كتبت عن اثنتين وعشرين صفة ضرورية متطلبة لكى تصبح الشخص الذى يرأس الآخرين . كانت إحدى تلك الصفات هى " أن تكون ممثلاً مسرحياً " . إن كلمة مسرحى لا تعنى متصنعًا . إنها تعنى أن تكون مدركاً ومسئولاً عن التأثير الذى تتركه فيمن حولك من الناس من خلال حضورك الجسدى الملموس .

إن كل من يخبرك بأن هذا ليس مهماً ، فهو يخدع نفسه ، والأسوأ أنه يحاول خداعك . وأنت وكل من حولك " تمثلون " طوال الوقت ـ البعض يجيد التمثيل والبعض لا يجيده ، البعض يتدرب جيداً ، والبعض لا يفعل ذلك .

قال لى أحد الأصدقاء ويعمل ممثلاً : " إننا جميعاً نحصل على نفس السيناريو . لكن قدرتك التمثيلية وكيفية تعاملك مع السيناريو هى التى تضمن لك الحصول على الدور " وحتى فى مجال العمل ، كلنا تقريباً

يحصل على نفس السيناريو ، والذى يتضمن كيفية التعامل مع نفس المشاكل ، والإحباطات ، والفرص المنتهزة ، والفرص الضائعة ، ووضع السياسات ومعاملة أصحاب النفوذ ، إلى نهاية القائمة . والوقوف منتصب الهامة ، معتدل القامة والابتسام هو ما سيصنع الفارق بين النجاح وقلة النجاح فى طريقة تعاملك الجسدية مع هذه المشاكل .

إن خمس دقائق من " الأداء المسرحى " السليم يمكن أن تعادل خمسة شهور أو حتى خمس سنوات من العمل الجاد . لكن الجانب السيئ هو أن خمس دقائق من الأداء المسرحى الخاطئ (أن " تتعلق حياتك على خطأ وحيد " كما يصفها أحد المدراء التنفيذيين) سوف تأخذك خمسة شهور أو ربما خمس سنوات إلى الوراء مما قد يجعلك تبدأ مشوارك من أسفل السلم . أثناء دورة الألعاب الأوليمبية الشتوية ، سمعت أحد المعلقين على رياضة التزلج يقول : " إن خطأ واحدًا أثناء لعبة تستمر لأربع دقائق قد يلغى أربع سنوات من التدريب " (لا تشعر بالإحباط إذا كنت تفكر فى تلك الأخطاء التى ارتكبتها . قد تتشجع عندما تعلم أن الناس متعطشون إلى قادة جيدين حتى أنهم قد يغفرون الكثير من الأخطاء التى تمت فى الماضى إذا بدأت تؤدى الأمور بشكل سليم) .

قال أحد المدراء التنفيذيين : " إن أسلوبى أثناء الاجتماعات هو أن أظل جامد الملامح ، بينما أقوم بتقليب قلم رصاص بين إصبعى السبابة والإبهام لكل يد . وحتى إن لم يكن لدىّ ما أقوله داخل الاجتماع إلا أن ذلك يعطينى مظهر الشخص الصامت المفكر . وعندما أكون مستعداً للكلام ، أنتظر لحظة صمت أثناء الأحاديث الرئيسية داخل الاجتماع ، ثم أقوم بكسر القلم الرصاص فى غضب . إن ذلك دائماً ما يلفت انتباه الآخرين " . أنا لا أرشح لك ذلك الأسلوب المسرحى ولا أشجبه أيضاً . وإنما أروج لفكرة أنه قد فكر فى التأثير الذى يرغب فى تركه عند الآخرين واتخذ من الأفعال ما هو ضرورى لخلق ذلك التأثير . لقد قام بالتخطيط لتلك الثوانى الخمس التلقائية .

فكر كيف تريد أن يراك الناس بعد سنة من الآن (أو سنتين أو عشر سنوات) . إذا بدأت من هناك ثم عدت بتفكيرك إلى الخلف سيكون الأمر أكثر سهولة وسترى ماذا يجب أن تفعل الآن لكى تصل إلى هدفك . لقد فعل " هيو هيفنر " ذلك فى حقبة الستينات عندما قام بخلق صورة لرجل متوازن بشكل مثالى وأطلق عليه " السيد بلاى بوى " .

كتبت مجلة رولينج ستون : " لقد كان " هيفنر " يعلم أنه لا يشبه السيد بلاى بوى . لم يكن مهندم الملابس ، ولم يكن شخصاً اجتماعياً ، ولم يكن يعيش حياة مثيرة . لقد قرر أن الوقت قد حان لإجراء بعض التغييرات . وكان عليه أن يجرى تغييرات سريعة .

" ولذلك ، في ديسمبر من عام ١٩٥٩ ، بدأ " هيو هيفنر " التحول الذى أراده . أولاً ، أخذ قرضاً ضخماً من البنك وقام بشراء قصر متعدد الطوابق، مبنى بالأحجار الجيرية والطوب الأحمر ، على ساحل جولد كوست بولاية شيكاغو . بعد ذلك ، أنفق مليون دولار على التجديدات ، فبنى حمام سباحة داخليًا ، قاعة سينما ، وعلى غير العادة أقام مقهى أسفل حمام السباحة ، حيث يمكن للضيوف تناول المشروبات بينما يشاهدون العارضات يسبحن بملابس البحر الأنيقة . قام بوضع سيارة مرسيدس مكشوفة بيضاء اللون أمام القصر ، إلى جانب سيارة ليموزين أخرى ، بالإضافة إلى علمين برتقاليى اللون ، يحملان شعار رأس الأرنب ، ومن أجل صورته الشخصية . اشترى سترة من الحرير الأحمر ، وظن أنها ستبدو أكثر تأنقاً إذا ارتداها وهو يدخن غليوناً منحوتًا يدوياً ، ولذلك قام بشراء ذلك الغليون أيضاً " .

أتمنى أن تعرف أننى لا أقترح عليك أن تقلد هيفنر فى أسلوبه ولكن المنهج المتعمد ، المدرك لذاته ، المنضبط الذى اتخذه يستحق بعض التقدير والتفكير . بإمكانك أن تنتقد تلك الشخصيات المفتعلة ، ولكن أرجوك لا تفعل . فمن الذى لا يختلق لنفسه شخصية مغايرة لكى يظهرها للآخرين ؟ فالسياسيون ، والمشاهير ، وحتى المدراء التنفيذيون يقومون بتجميع كل

قواهم من أجل انتحال شخصية ذلك " الشخص " الذين يرغبون أن يصبحوا على شاكلته . أثناء الاستعداد لإلقاء أول خطاب خاص بالرئيس " بيل كلينتون " ، اكتشف القائمون على الإعداد أن الرجل لا يعرف كيف يؤدى التحية العسكرية ، لأنه لم يكن قد التحق بالجيش أبداً من قبل . كان عليه أن يتعلم بسرعة كيفية أداء التحية العسكرية ، وذلك من أجل إكمال مراسم تولى منصب الرئيس .

هناك أشياء كثيرة مطلوبة لاستكمال الصورة التى تحاول بناءها ، لذلك عليك تجميل أسلوبك الجسدى ـ كالملابس ، والشعر ، والإيماءات ، والحركات ، ـ ولكن بغض النظر عن المدى الذى تصل إليه ، فإن أبسط الأشياء وأكثرها أهمية هى أن تقف معتدل القامة ، ومبتسماً .

الملابس والمهارة القيادية

كما يقولون ، إن الملابس لا تصنع الشخص ولكنها تصنع الفارق فى شخصيته . بالطبع هناك من يقولون إن الملابس تصنع الشخص ، بدليل أن العراة ليس لهم تأثير فى مجتمعنا .

بصراحة مطلقة ، إن الملابس هى أقل الأجزاء أهمية فى تكوين حضورك الجسدى ، ولكنها جزء منه على كل حال . ولحسن الحظ ، إنها أسهل الأشياء التى يمكن تغييرها .

والهدف الأساسى عندما تنظر إلى الملابس هو أن " ترتدى ما يناسب أداءك " ولهذا السبب يرتدى الناس ملابس أكثر تأنقاً من أجل الذهاب إلى مقابلات العمل . إذا كان أداؤك جيداً ، فيجب

تابع

أن يبدو عليك ذلك المظهر . والعمل ، كأى جزء آخر من الحياة ، يبنى على الإدراك . إذا كنت تبدو كقائد من خلال ملابسك الكبيرة أيضاً . إن القائد غالباً ما يبدو جرىء المظهر . وحتى " غاندى " ، كان يلفت النظر عن طريق ملابسه الغريبة " .

لكى تجعل من مسألة الملابس أمراً مبسطاً : اختر لوناً سائداً :

أسود ، أزرق ، أصفر ، رمادى ، بنى ، واشتر أفضل الخامات والطرازات (ولا يعنى هذا الموضات الشائعة) التى تستطيع شراءها من ذلك اللون وذلك فى كل قطعة ملابس أو إكسسوارات . (قال أحد المدراء التنفيذيين إنه لم يختر اللون " الأسود " فقط ولكنه اختار " الأسود الحالك ") وهكذا يسهل عليك تنظيم خزانة ملابسك ويمكنك أن تسافر بسهولة بلون وحيد من الملابس . والثبات فى الملبس يعكس ثباتاً فى السلوك . ويمكنك التغلب على الملل الذى يصاحب ارتداء لون واحد عن طريق التنوع فى ألوان رابطات العنق ، أو القمصان ، أو الحلى ، أو الأوشحة ، وهكذا .

تخلص من ملابسك القديمة . تماماً كما تتبنى اتجاهات جديدة فى تنظيم العمل ، فقم بتبنى (بشكل موضوعى) التغيرات فى الموضة . (إذا كانت الموضة هى رابطة عنق رفيعة ، على سبيل المثال ، فعليك أن تساير ذلك ؛ ولا تستمر فى ارتداء رابطات العنق العريضة) . ليس من الضرورى أن تتماشى مع أحدث صيحات الموضات بحذافيرها ، ولكن لا يجب أن تترك نفسك حتى تصبح عتيق الطراز أيضاً . هناك مدير تنفيذى أعرفه يقوم بشراء زوج من الأحذية الجديدة ، وعلى الفور يتبرع بزوج قديم ،

تابع

وهو يفعل نفس الشيء مع القمصان والسراويل ، والبنطلونات ، وهكذا . فلا يُدخل شيئًا جديدًا إلى خزانة ملابسه بدون أن يُخرج منها شيئًا قديمًا .

ما لم يكن كل شيء يلائمك تماماً ، قم بشكل دورى بتعديل الملابس لكى تناسبك . وإذا زاد وزنك أو نقص ، فسوف يكون ذلك أرخص من شراء ملابس جديدة ـ وهو أمر ضرورى من أجل مظهرك .

يجب أن ترتدى الملابس التى ترغب فى أن يرتديها من حولك لأن التابعين سوف يميلون إلى تقليد مظهر القائد . عليك بعدها أن ترفع من مستوى وطراز ملابسك قليلاً ، لكى تكون على نفس الصورة التى يتوقعها الناس من القائد .

عندما تحضر حدثاً خاصاً ، قم بالبحث عن الزى المناسب مقدماً . اكتشف ما هو الملبس التقليدى المناسب ، ثم قم باختيار ملبسك على نفس الطراز . إن الملابس الأنيقة لم تصنع للمناسبات الخاصة فقط ، ولكن لكى تجعل من كل مناسبة ، شيئاً خاصاً . حتى وإن كنت تقدم دبوساً للذكرى فى حفل غداء يضم ثلاثة من زملائك ، فلابد لملبسك أن يناسب ذلك الإنجاز الذى وصل إليه ذلك الزميل .

إذا كان ارتداء الملابس غير الرسمية هو الغالب فى مكان عملك ، فاحتفظ بحلة كاملة فى مكان ما من أجل المواقف الطارئة . واحتفظ بحلة أنيقة " للطوارئ " فى خزانة ما داخل مكتبك وضع عليها علامة مميزة حتى يمكن لسكرتيرتك التنفيذية

تابع

أن تقوم بإرسالها بسرعة إلى موقع تكون فيه وتحتاج إلى زى رسمى .

هناك كلمة أخيرة بخصوص الملابس : كيف ترتدى الملابس أهم بكثير من ماذا ترتدى من الملابس . والوقوف معتدل القامة يجعل أى نوع من الملابس يبدو أفضل ، لأن وضع الملابس على جسدك سيبدو بشكل أفضل .

على الرغم من تشديدى على ضرورة كونك مدركاً لطريقة ارتدائك لملابسك ، فلا تكن ممن يصدرون الأحكام على الآخرين . ولا تعط من يرتدى بذلة رسمية احتراماً واهتماماً ووضعاً مميزاً أكثر مما تعطى للشخص ذى الملابس العادية . كلاهما يجب أن ينال نفس المعاملة مثل بقية الأشياء التى ناقشناها فى هذا الكتاب . بالإضافة إلى أنك لا تعلم من لديه التأثير الأكبر على ما تحاول القيام به من أعمال .

قف معتدل القامة

قد يقوم الناس بتقييم قدراتك بناء على ما يرونه ، أكثر مما تقوله أو تفعله . وعليك أن تتأكد أن الرسالة التى توصلها لهم هى نفسها التى كنت تنوى إرسالها . هناك أنماط من السلوك الحركى يتوقعها الناس من القادة وهى تشمل طريقة الوقوف والتصرف والسلوك والمظهر العام .

قامت السفيرة " مادلين أولبرايت " بإلقاء خطاب تخريج دفعة جديدة من كلية ويسلى وتحدثت فيه عن تاريخ الحرب الباردة ، قوات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة ، الأسلحة النووية ، استعادة الديمقراطية لجزيرة هاييتى ، وقضايا المرأة فى العالم . ثم قامت بإنهاء خطابها قائلة :

" حسناً ، تهانينا ، وحظاً سعيداً ، وتذكروا أن تجلسوا دائماً فى وضع معتدل " .

لماذا بحق السماء تنهى خطاباً مهماً بهذه النصيحة والتى تبدو عديمة القيمة عن الجلوس بوضعية معينة ؟

إن الوقوف باعتدال واستقامة يعطى صورة عن أخلاقيات الشخص وشجاعته وانتباهه ويقظته وحيويته . فالوضعية الجيدة تظهر الثقة ، والحيوية والانضباط والفتوة . والوقفة المترهلة تظهر الخوف وعدم الثقة بالنفس ، وقلة فى قبول الذات أو قلة فى السيطرة على الذات ، أو قلة فى الانضباط ، والفشل ، والجبن والشعور بالخجل والندم والشعور بالذنب . ولكى تقف معتدلاً ومستقيماً فمعنى ذلك أن لديك هيئة تقول : " إننى أتوقع القبول " .

إن سلوكك الخارجى يجب أن يتوافق مع أسلوبك الداخلى . وحتى إن لم يكن ، فإن الناس سيعتقدون أنه كذلك . إنهم " يقرأونك " ويتوصلون إلى استنتاجات بناءً على ما يرونه .

عندما تدخل إلى قاعة اجتماعات ، ليكن فى خطواتك ثقة ، وضع على وجهك ابتسامة ، وقل فى حماس : " لنبدأ الاجتماع " . سوف ينظر الآخرون إليك ويستجيبون : " نعم ، هيا نبدأ " وفى ثوانٍ ستكون قد حولتهم إلى حالة أخرى عن طريق كلماتك ومظهرك . وربما تشجعهم على أن يسيروا فى ثقة وهم يتعاملون مع موظفيهم المسئولين عن إتمام العمل . إذا أردت أن تكون مسئولاً " عظيم الشأن " فعليك أن تمشى وتنظر وتتصرف على أنك مسئول عظيم الشأن .

على الجانب الآخر ، إذا دخلت إلى حجرة الاجتماعات منحنى الظهر، مترهل المشية وقلت : " لنبدأ الاجتماع " ، فسوف يفكرون قائلين لأنفسهم: " نعم ، ولنبدأ بتغييرك أنت ! " .

عندما تدخل إلى حجرة ما ، فأنت إما تملكها أو لا تملكها ، وكل ذلك يتوقف على حضورك الجسدى .

إن هيئتك تجعل الناس يتوصلون إلى استنتاج معين حولك . إننا نصف الشخصية بتعبيرات تخص المظهر الجسدى : لا يمكننى النظر فى عينيه مباشرة ... لديه عينان فى مؤخرة رأسه ... يرتفع إلى مستوى الحدث .... على نفس مستوى الرأس .... له عينا صقر .... عيناه متسعتان .... يقف على قدميه .... معقود اللسان .... مطبق الشفتين .... يتحدث من جانب فمه .... له أيادٍ شاكرة .... يحرك يديه فى خرق .... عيناه زائغتان .... عريض المنكبين ... له مظهر من استيقظ من غفوته ... يربت على كتفيه ... ضعيف القدمين ... العمود الفقرى للشركة ... له عينان ثابتتان ... يحكم من واقع المظهر ... يمكنك أن ترى الاستسلام داخل عينيه ... *ويقف معتدل القامة ، مرتفع الهامة التأكيد .*

كتبت " باربرا فرانكلين " ، وهى عضو فى مجلس إدارة إحدى المؤسسات ، فى جريدة نيوزويك تقول : " إن أعضاء مجلس الإدارة يجلسون فى وضعية معتدلة فوق كراسيهم . وهم يظهرون الكثير من اليقظة والحذر " .

هناك عبارة شيقة مقتبسة من كتاب " هيلين كيلر " ، وتتحدث فيها عن إصابتها بالعمى فتقول : " لا تحنى رأسك أبداً . احتفظ بهامتك مرتفعة . وانظر إلى العالم نظرة مباشرة " .

كيف تقف مرتفع الهامة ومعتدلاً ؟

- ليكن مظهرك انعكاساً لما تملك من قدرات .
- ارفع رأسك ، واحتوِ الموقف وتنفس بحرية .
- قرر أن تحيا بقية حياتك فى هيئة صحية ومتوازنة .

ليكن مظهرك انعكاساً لما تملك من قدرات . إن المهارة القيادية لا تتعلق بشكلك الخارجى ولكنها تتعلق بنظرتك إلى الأمور وما يراه الناس عندما ينظرون إليك .

بغض النظر عن طولك أو شكلك الجسدى ، على مظهرك أن يعكس ما تملك من قدرات .

يقول " شيت كابور " ، نائب رئيس شركة بى . إى . إيه ، والمدير العام لها : " من الرائع أن ترى كيف يتفاعل الآخرون معك عندما تمشى وتجلس وتقف فى وضعية جيدة وعلى وجهك ابتسامة . إن الأمر لا يتعلق بما تقوله ولكن بكيفية قولك له " .

وبعيداً عن الجينات الوراثية ، والرعاية الجيدة ، والتدخل الجراحى . فإن أفضل ما يمكنك أن تفعله لكى تجعل نفسك تشعر بالثقة فى مظهرك هو أن تقف فى ثبات وأن تستخدم عبارات التحدث إلى النفس من شاكلة " أنا كفء " . سوف ينظر الناس إليك على أنك جذاب الملامح إذا وقفت منتصب القامة ، معتدلاً ومبتسماً ، سوف تقلل من انحناء الكتفين وترهل الجسد وهما أمران يصاحبان نموذج الشخصية التى تفتقر إلى النجاح . وكلما زادت سنك صعب عليك القيام بذلك . وكما قال رجل ما : " لا يمكننى أن أجارى جميع التغيرات فى العمل ولكنى مازلت أحتفظ بهيئتى ... إننى أمارس الرياضة لكى أحصل على المظهر الجيد . إننى أريد أن أقف معتدلاً من أجل أن أجذب الناس ومن أجل أن أرهبهم أيضاً " .

وطبقاً لمجلة سايكولوجى توداى ، فإن رجلاً من بين كل ستة رجال يرغب فى أن يكون أطول مما هو عليه . والوقوف مرتفع الهامة ومعتدلاً فى وضعيه جيدة يجعلك تبدو أطول مما أنت عليه .

والمجتمع يحكم بصورة إيجابية على الأشخاص معتدلى القامة . فإذا كنت طويلاً وبهيئة جيدة ، فسوف ينظر إليك على أنك واثق من نفسك ، حيوى ، مهذب ، فخور بنفسك ، فتىّ ، معتد بنفسك ، ومستمتع

بالحياة . إذا كنت قصيراً وذا هيئة جيدة ، فسوف ينظر إليك على أنك تمتلك نفس تلك الصفات الإيجابية . إذا كنت طويلاً أو قصيراً ، ولكن مترهل الهيئة ، فسوف ينظر إليك بشكل سلبى على أنك خائف ، فاشل ، جبان ، تشعر بالعار والذنب ، والقلق ، وتفتقر إلى تقبل نفسك وإلى التحكم والانضباط .

فى إحدى المرات ، قال المعلق على مباراة كرة القدم : " إن وقفة اللاعبين وهيئتهم الجسدية تخبرك بكل ما تحتاج إلى معرفته عن النتيجة " وهذا الكلام ينطبق على الفائزين والخاسرين .

وخبراء الأمن يقولون لك أن تتفادى الشخص الذى يقف فى حشد من الناس فى وضعية منحنية ، وخاصة إذا كان له نظرة متوترة ، لأن هؤلاء الأشخاص هم الأكثر خطورة . والشخص الذى " يضمر شيئاً " غالباً ما تجده منحنى الظهر .

إن الوقفة المنحنية تحد من التنفس ، وتقلل من تدفق الدم إلى الشرايين ، وتبقى ثانى أكسيد الكربون وقتاً أطول داخل رئتيك . ولذلك ، وبغض النظر عن طولك الطبيعى ، قف منتصب القامة فى اعتدال .

من الرائع أن المهارة القيادية تجعلك تبدو أكثر طولاً . إن الأشخاص محل الإعجاب ينظر إليهم على أنهم " أكبر من الحياة " . كم من المرات رأيت سياسياً أو أحد المشاهير وقلت : " لقد ظننت أنه سيكون أطول من ذلك " . إن أكثر التعليقات التى يدلى بها المشاهدون عندما يشاهدون تماثيل للمشاهير فى المتحف الشمعى الخاص بالسيدة " توسو " ، هو : " لقد شعرت بالدهشة كم أنهم قصار القامة " .

والطول شىء نسبى . هناك مدير تنفيذى بأحد البنوك يبلغ طوله ١٩٥ سم يقول إنه لم يكن يدرك مدى تأثير طوله على الآخرين حتى بدأ يخرج بصحبة بعض لاعبى السلة المحترفين مما جعله يشعر بأنه قصير القامة .

إذا كنت شخصياً طويل القامة بالفعل . فذلك سبب آخر لكى تتخذ وقفة جيدة . سوف يجعل ذلك عدداً أكبر من الناس يتمكنون من رؤيتك .

يقول أحد مسئولى التوظيف : " يجب أن يكـون المرشـح للوظيفـة " حيـاً " وهو يجلس أمامى . يجـب أن يكـون هنـاك توليفـة معينـة مـن الوقفـات ، وحركات اليد ، مما يظهر أنهم ينصتون إلىّ ، وأن هنـاك طاقـة مـا تنبعـث من أجسادهم . وهذا أهم من مجرد شكلهم " .

أخبرنى أحد المدراء التنفيذيين عن شخص يعمل تحـت إمرتـه قـائلاً : " إنه الشخص الذى لا يلاحظ وجوده أثناء الاجتماعات . فهو يجلـس فـى هـدوء شـديد ، ولا يبتسـم ، تعلـوه رزانـة شـديدة ، ولا يتحـرك كـثيراً ، وينحنى إلى الأمام، ويتحدث فى خفوت . هذا أمر مؤسـف، لأنـه شـخص ألمعى للغاية، ولديه بصيرة نافذة ، ودائمـاً مـا تـدور برأسـه أفكـار عبقريـة طوال الوقت " .

بغض النظر عن الطول ، والوزن ، والشعر (أو عدم وجوده) والسـن ، والشكل ، استفد على أكبر نحو ممكن مما لديك من قـدرات عـن طريـق أن تعيش " معتدلاً " .

ارفـع رأسـك ، واحتـوِ الموقـف ، وتنفس بحريـة . إذا كنـت واقفـاً أو جالساً ، فمن أجل وضعية جيدة قم بالآتى : (١) ارفع نفسك إلى أعلى عن طريق رفع قفصك الصدرى بعيداً عن منطقة الحوض ، (٢) ادفع كتفيـك إلى الخلف وإلى أسفل ، (٣) اشفط معدتك إلى الداخل ، عند مسـتوى السـرة ، باتجاه العمود الفقرى ، (٤) تنفس ، و(٥) حافظ على هذه الوضعية واستمر بالتنفس .

لكـى تتجنـب أن تظهـر كتفـاك مـدفوعتين إلى الخلـف مثـل أجنحـة الدجاج ، قم بوضع إصبعى الإبهام على صدرك ثم مررهما على طول عظمـة الترقوة وفوق مستوى الكتف لكى تخفض من مستوى الكتف .

تقول " كارولين كريجر " ، وهـى رئـيس أحـد المعاهـد المتخصصـة فـى العلاج الطبيعـى : " اعمـل علـى تقويـة عضـلات ظهـرك أثنـاء تمريناتـك اليومية من أجل الحصـول علـى وضعية جيـدة ، وذلـك عـن طريـق ضـغط

كتفيك معاً إلى الداخل " ، تقول مقدمة البرامج الحوارية الشهيرة " أوبرا وينفرى " : " ارفع صدرك إلى السماء ، لكى تحيى الشمس المشرقة " .

وهناك طريقة أخرى للمحافظة على هيئتك كما يجب أن تكون وهى أن تقف أمام الحائط وتجعل رأسك ، وكتفيك ، ومؤخرتك ، وكعبى قدميك تلامس الحائط على أقصى ما يمكنك ، وعلى نفس هذه الوضعية ، قم بالتحرك بعيداً عن الحائط واستمر فى المحافظة على نفس الهيئة .

أبق رأسك مرفوعاً ، وكأنه بالون ممتلئ بغاز الهيليوم ، وأبقه متحركًا وليس ثابتاً ، بحيث يبدو وضعك مريحاً ، يوحى بالثقة والقدرة . ليكن هناك خيط وهمى متدل من مؤخرة رأسك ، وحافظ على مستوى ذقنك وكأنك سوف تضعه على رف من أجل إطالة الرقبة .

من أجل وضعية جيدة وأنت واقف ، قم بثنى ركبتيك من أجل المساعدة على استقامة الجسد . عندما تقف وقدماك بعيدتان قليلاً عن بعضهما ، وذراعاك على جانبى جسدك ، فأنت تقلل من الضغط الواقع على مؤخرة ظهرك وتعطى نفسك القدرة على التحمل وتضفى على مظهرك لمحة من الثقة والارتياح .

تنفس لكى تتخلص من الضغط الذى تشعر به . أخرج الهواء من صدرك ورئتيك . مع الوضعية الجيدة (المعدة مضغوطة إلى العمود الفقرى ، والكتفان مدفوعتان إلى الخلف قليلاً) استرخ ودع الهواء يدخل إلى صدرك ، ومن الأفضل أن يكون عبر أنفك . كرر الأمر : أطلق الزفير عند العدد أربعة ؛ أرخ الحجاب الحاجز عند العدد ثمانية . زفير ، استرخاء . زفير ، ثم استرخاء . (توقف عن القراءة وحاول ذلك الآن : شهيق عند العدد أربعة ، زفير عند العدد ثمانية .) إنك بذلك تعيد تعليم جسدك لكى يعيد بناء العضلات بشكل لائق ، وذلك لكى تحافظ على الشكل والهيئة المناسبين .

إن الوقوف فى وضعية معتدلة يحسن من تنفسك، مما يزيد من الطاقة ، ويحسن من دوران الدم . ويدلك الأعضاء الداخلية ، ويحسن من

حالة القلب ، ويخلصك من ثانى أكسيد الكربون المحبوس فى رئتيك ، ويحسن من طريقة الهضم ، ويمد مخك بالأكسجين ، وكل هذا يساعد على خفض معدلات الضغط والتوتر . تقول الدكتورة " أليسون توث " ، مديرة البرنامج الطبى للرياضات النسائية ، التابع للمركز الطبى بجامعة ديوك : " إن الوقوف فى وضع مستقيم يعد أحد أهم الأشياء التى يجب أن تفعلها " .

ربما سيكون عليك أن تذكر نفسك ١٠١ مرة هذا اليوم أن ترفع رأسك ، وتمتص الهواء ، وتتنفس . وغداً سيكون العدد ٩٩ مرة فقط . وكل يوم تلتزم فيه بفعل ذلك ، سيصبح من الصعب ، أو على الأقل ستصبح أكثر ندماً إذا عدت إلى تلك الوضعية المترهلة . وإذا لم تفعل ذلك طوال الوقت ، فسوف تفقد ذلك الشكل الجيد . وعندما تحتاج إليه لن تستطيع أن تفعله . لن يكون بمقدورك أن تفعل مثل ذلك المدير التنفيذى الذى يقول عن المشى فوق المسرح أمام الجمهور : " فجأة تشاهد الحشود وفجأة يتخذ جسدك وضعية مختلفة ـ تشتد معدتك إلى الداخل ، وترتد كتفاك إلى الوراء ـ وفجأة يحدث كل شىء ! " .

قرر أن تحيا بقية حياتك فى هيئة صحية ومتوازنة . صدقنى ، إن كل شخص يعمل على إصلاح جسده من وقت لآخر . ولا أحد لديه جسد مثالى طوال الوقت . وإنما يأتى الأمر من التدريب والتعود . عليك أن تتقبل حقيقة أن الأمر قد يستغرق أسابيع وحتى شهورًا لكى تتخلص من الوقفات غير الملائمة التى عودت نفسك عليها طوال السنوات الماضية وكنت تبدو فيها وكأنما " تحمل ثقل العالم " فوق كتفيك . بعد ذلك سوف يستغرق الأمر بقية حياتك لكى تحافظ على الوقفات السليمة التى تعلمتها .

لقد سببت لك سنوات من التوتر والضغوط النفسية انحناء الكتفين بهذا الشكل . فمن ناحية الوضع الخارجى لديك كتفان منحنيتان ، وصدر مترهل ، ورأس ساقط إلى الأمام ، ووضع عام غير سوى ، وكلها تخلق حالة من عدم التوازن العضلى . وداخليـاً ، تسهم تلك الوضعية المترهلة

فى توترك وتتسبب فى الضغوط الجسدية لأنها تضغط على العمود الفقرى وتعتصر الأعضاء الداخلية ، وتقلل من سعة الرئتين ، وتسبب ضيقاً فى الأوعية الدموية . وكل ذلك يؤدى إلى تقوس الظهر وألم الرقبة والصداع النصفى . إلى جانب أن الوقفة المترهلة تجعلك تشعر بالاكتئاب بشكل عام .

قم بتعديل وضعيتك ٨٨ أو حتى ٨٩٨ مرة كل يوم إذا كان ذلك ضرورياً . أعط نفسك نصائح لتنشيط الذاكرة . على سبيل المثال ، قم بتعديل وضعيتك كلما سمعت ضوضاء : بوق سيارة ، صفارة قطار ، كمبيوتر يبدأ فى العمل ، صوت سعال من الحجرة المجاورة ، رنين الهاتف ، وهكذا . اجعل ذلك منبهاً لك لكى تعدل من وضعك . والآن احتفظ بوضعيتك الجيدة لمدة معينة . (احتفظ بها طوال المدة التى تقود فيها سيارتك ذاهباً إلى عملك مثلاً) .

لكى تمشى محتفظاً بوضعيتك الجيدة (المعدة مضغوطة إلى العمود الفقرى ، الكتفان إلى الخلف وأسفل ، والتنفس العميق) أبق أصابع قدميك متجهة إلى الأمام تماماً . انظر إلى النمط الذى تتركه آثار أقدامك على الشاطئ : يجب أن تتجه أصابع قدميك إلى الأمام بشكل مستقيم وليس متعرجاً كالبطة .

دع ذراعيك تتأرجحان بحرية إلى الأمام والخلف مع ثنى أصابع يديك قليلاً كأنك تحمل كمية من الماء . يمكنك أن تمشى متعرجاً مترنحاً فى كل اتجاه ، أو يمكنك أن تمشى مستقيماً وكأنك تظهر أن لديك وجهة محددة وأنك على يقين تام من الطريق الذى تسلكه . يتم تدريب فتيات الجيش اليابانيات على أن يمشين كأمواج بحر تتلاطم على رمال الشاطئ " . لا تقلق حيال ذلك ؛ إذا تمكنت من وضع قدميك لكى تتجه إلى الأمام مباشرة فى قلب الرمل ، فسوف يكون ذلك كافياً .

توقف لبرهة قصيرة قبل أن تدخل إلى غرفة أو مكتب أحدهم أو مطعم أو حتى حفل ، ثم قم بتعديل وقفتك وتنفس بعمق ثم ادخل المكان بقوة .

عندما تكون ذراعاك حرتين على جانبيك ، فسوف تتمكن من أن تتحرك وتشير بهما أيضاً . إن عقد ذراعيك أمام صدرك يجعلك تبدو منغلقاً على نفسك ، غير مرحب بالآخرين ، ووضع يديك داخل جيبيك يجعلك تبدو متوتراً ، كما أن وضع ذراعيك خلف ظهرك مع ضم قبضتيك يعطيك مظهراً عسكرياً متجمداً . ومثل أى شىء آخر ، فأنا أنصحك أن تختار التأثير الذى تريد تركه عند الآخرين ، ثم تأخذ الفعل البدنى اللازم لدعم ذلك التأثير .

والوظائف التى تؤديها وأنت جالس غالباً ما تدر رواتب أكثر من تلك التى تؤديها فى وضعيات أخرى (ما لم تكن مغنى روك بالطبع) وبما أنك ستجلس لمدة طويلة ، فاجلس بشكل صحيح . لا تجلس كأنك تخطف مقعداً فارغاً داخل مترو الأنفاق . لا تجلس متكوراً كأنك حيوان ينتظر ضربة فوق رأسه .

لكى تجلس مستقيماً ومرتفع الهامة ، اقترب من المقعد ، ثم توقف وتحسس المقعد بالجزء الخلفى من ساقك . اتجه إلى مقدمة الكرسى تماماً ثم اجلس فى وضعيتك الجيدة . توقف لمدة ثانية ثم تحرك إلى مؤخرة الكرسى فى سلاسة إذا أردت أن " تجلس مستقراً ، وإلا فابق على الحافة " . تذكر أنك تختار التأثير الذى تريده . (لكى تقف ، قم بعكس عملية الجلوس . تحرك إلى حافة المقعد ، فى وضعية جيدة ، ثم " ارتفع واقفاً ") .

على النساء أن يجلسن واضعات ساقاً فوق الأخرى ويكون موضع تقاطع الساقين عند الكاحل أو عند الركبة ولكن مع المحافظة على ضم الساقين معاً . لا تدعى كاحليك يلتويان أو يلتفان ، ولا تظهرى كعب حذائك ، ولا تجعلى ساقيك تتدليان أو تهتزان . إن ذلك يوحى بالتوتر وقلة السيطرة على الأعصاب . إذا تقاطعت الساقان عند الكاحل ، فينبغى أن يكون اتجاههما إلى اليسار ، بمعنى أن تكون الرجل اليسرى فى المقدمة لكى تظهر التوازن . إذا تقاطعت الساقان عند الركبة ، فالاتجاه يكون إلى اليسار

أيضاً ، ولكن في هذه الحالة تكون الرجل اليمنى هي التي تحتل المقدمة مع اتجاه أصابع القدمين يساراً وذلك لإظهار التوازن .

وللرجال والنساء ، احتفظوا بأذرعكم في وضع غير متماثل . ضع إحداهما فوق ذراع المقعد والأخرى فوق حجرك ، لكي يبدو عليك الارتياح ، والثقة ، والقدرة ، وتحاش ضم قبضتي يديك أو وضعهما في موضع متماثل ، إن ذلك يظهرك بمظهر المتوتر . كما أن الأيادي المنفصلة تعطيك الحرية لكي تشير بها .

لكي تتحاشى أن تظهر بشكل متجمد وخائف ، عليك أن تشير بيديك عندما تتكلم وتجلس وتقف . إن الإشارات ليست رسائل تعبير مخترعة من أجل استخدامها في التلفاز . ومنذ عام ١٨٠٦ كانت هناك كتب تناقش موضوع " الإشارات في فن الخطابة " ويصف أحد تلك الكتب " ٥٦ إشارة مختلفة تؤدى بيد واحدة أو اليدين معاً ، في خطوط مستقيمة أو منحنية ، مع حركات سريعة أو بطيئة ، وذلك لكي تظهر التذلل ، والسخرية ، والتنازل ، والتسليم ، والارتياح ، والثقة بالنفس " .

وطبقاً لما نشرته مجلة نيويورك تايمز ، فإن أكثر الإشارات شيوعاً وانتشاراً هذه الأيام هي أن تنظر إلى الناس و " ذقنك منخفض إلى أسفل وحاجباك مرتفعان إلى أعلى " . ولقد اعتاد الناس على النظر إلى الإشارات على أنها شيء غير مهذب وكانوا يستخدمونها في الإشارة إلى المجرمين أو من يتهمون في شرفهم . لكن الإشارات تغيرت عبر الزمن ومع اختلاف الثقافات . والهدف هنا هو أن تستخدم الإشارة لكي توحي إيجابياً إلى شخص ما برسالة مثل : " إنك رجل عظيم " ، " إن لديك قدرة عظيمة " .

وتأويل معنى الإشارة يختلف من مكان إلى آخر في العالم . فضم الراحتين ، مع خفضهما إلى أسفل ، وتلامس الأصابع كلها تعني في الإيطالية : " ماذا تقصد بالتحديد ؟ " وفي اليونان : " هذا رائع للغاية " بينما في مصر تعني : " كن صبوراً " .

ولكى تشير بشكل فعال ، اجعل كلماتك تتزامن مع حركاتك ؛ ثم قم بتحريك يديك أو ذراعيك من الكتف ، وليس من المرفق أو الساعد . والهدف هو أن تصل إلى إيماءة متناسقة . لتكن إشاراتك غير متماثلة ، ليست مملة ، أو مترددة ومتوترة ، ولا متشابهة أو بحركات عصبية ، متشنجة من يديك وذراعيك .

احتفظ برأسك فى مستواه الطبيعى . عندما يميل الرأس نحو أحد الجانبين ، ستبدو كأنك تسعى إلى إرضاء الآخرين ونيل الموافقة منهم أو أنك فى وضعية استجواب . وإذا مال الرأس إلى الأمام ، ستبدو ضعيفاً ومستكيناً . وإذا مال الرأس إلى الخلف ، ستبدو مغروراً ومتعالياً . فقط احتفظ برأسك فى مستوى " رجل الأعمال المتوازن " .

عليك أن تقلل من تكرار الإيماء برأسك إلى أعلى أو أسفل . إنك لا تريد أن تبدو مثل تلك الدمى المتحركة التى يوزعونها مجاناً فى محلات بيع الألعاب . إنك عندما تومئ برأسك ، يبدو عليك العصبية ، وكأنك تحاول أن ترضى الآخرين ، وكذلك ستبدو قلقاً . عليك أن تمنح الآخرين عند الموافقة إيماءة طويلة ذات مغزى أو أن توافق بإيماءة شفهية مثل " فهمت " أو " حسناً " .

يقول أحد المدراء التنفيذيين : " إن لى صديقاً يومئ برأسه كثيراً ولقد التقطت منه تلك العادة . عندما أعود إلى المنزل تقول زوجتى : " لقد كنت تتحدث مع جاك هذا اليوم ، أليس كذلك ؟ "

إذا كنت محاطاً بأشخاص يقفون فى وضعيات جيدة ويجيدون الإشارات ، فإنك من الراجح أن تقلدهم . لكنك ستكون فى المعتاد محاطاً بأشخاص أقل وعياً وانضباطاً منك ، ولذلك عليك أن تكون أنت القدوة التى يحتذون بها .

عندما " ترتفع إلى مستوى الحدث " وتستعد لمغادرة الحجرة ، صافح الموجودين ثم توقف . لا تسرع بالخروج . فسيبدو الأمر كما لو أنك لا تستطيع الصبر حتى تغادر المكان . خذ وقتك وأعد الكرسى إلى وضعه إذا

كنت قد حركته . أظهر بعض الاحترام للمساحة الخالية الخاصة بالشخص الآخر . وبوضعية جيدة ، تحرك على نحو متزن إلى الباب . قبل أن تغادر ، استدر وأومئ برأسك مودعاً . توقف ، ثم غادر . واترك الباب على وضعه الذى كان عليه عندما دخلت .

لا تقرأ هذه التوصيات حول حركاتك البدنية وأنت تفكر : (١) إنها ليست ذات أهمية ، (٢) إننى أفعل ذلك بشكل جيد بالفعل ، أو (٣) سوف أحاول ذلك لاحقاً . توقف عن ذلك الآن وألزم نفسك بتأدية هذه الحركات الصحيحة . وقد تكون ملماً ببعض هذه الوضعيات على نحو جيد ، ولكن لماذا لا تصل إلى مرحلة المثالية أو تقترب منها ؟ تدرب لكى ترى ما الشعور الذى سيجلبه لك هذا النوع من الوضعيات وأنت بعيد عن " دائرة الضوء " لكى يصبح ذلك النمط جزءًا من طبيعتك عندما تصبح فى مرحلة التطبيق .

المصافحات

عندما يقوم " ريتشارد ماراسينكو " ، وهو مؤلف كتب عدة كتب عن قوات الضفادع البشرية ، بالمصافحة ، فهو يستخدم كلتا يديه . وهو يستخدم اليد اليسرى لكى يتفقد نبض الشخص الذى يصافحه لكى يرى إذا كان يشعر بالتوتر لمقابلته ثم يتصرف بناء على ذلك .

هناك سيدة تمتلك مطعماً شهيراً فى نيويورك وهى تدع الأشخاص يعرفون قيمتهم ووضعهم بالنسبة لها عن طريقة نوع التحية التى تستخدمها معهم : فالزبائن الجدد تحييهم بإيماءة من

تابع

رأسها ، أما شبه المستديمين فيحصلون على مصافحة باليد ، أما المستديمون من الزبائن فيحصلون على قبلة خفيفة على الخد ، أما القلة المفضلة لديها فيحصلون على قبلة حقيقية واحتضان .

ولعل ذلك أفضل مما ذكرته مجلة التايمز فى إحدى مقالاتها عن أنه فى إحدى العشائر فى بابوا فى غينيا الجديدة ، يقوم الرجال فيها بتحية بعضهم عن طريق الاصطدام بالرأس بدلاً من المصافحة .

وقد قام مركز الدراسات غير اللفظية بتحديد " أحدث " الحركات المتبعة عند إتمام صفقة تجارية : الارتطام . باستخدام القبضة المغلقة . وهذا ما شاهدناه عندما قام " مايكل كابيلاس " مالك شركة كومباك ونظيره كارلى فيورينا صاحب شركة هيوليت - باكارد بتوقيع عقد الاندماج بين الشركتين . ونحن نرى تلك القبضات المتصادمة فى الصالات الرياضية ، وفى التلفاز وأفلام السينما .

لنقل إنك تريد أن تلتزم بالمصافحة التقليدية المشتركة :

ابدأ بالوقوف بوضعية جيدة عندما تقترب من الشخص الآخر . توقف قبل أن تمد يدك حتى لا تقترب من الشخص الآخر كثيراً وبشكل متسرع . إلى جانب أن التوقف سوف يجعل التحية عن طريق المصافحة شيئاً خالصاً ومباشراً وموجهاً ناحية الشخص الآخر .

احرص على أن تتقابل راحتا اليدين . على النساء أن يهتممن كثيراً بهذا الأمر حتى لا تكون أصابعهن هى كل ما يلمسه الشخص الآخر فقط . وتقابل راحتى اليدين يساعد على تجنب

تابع

المصافحات المترهلة أو المؤلمة التى تعتصر فيها أصابعك فى يد الشخص الآخر .

احتفظ بيد الشخص الآخر داخل يدك لجزء من الثانية أطول من الضرورى . قم بهز يدك ثلاث مرات وليس مرة واحدة . ثم اسحب يدك .

تفقد المسافة بينك وبين الشخص الآخر : ولتكن ثمانى عشرة بوصة فى نيويورك ، أربعاً وعشرين بوصة فى مدينة شين . سوف ينفر منك الشخص الآخر على الفور إذا كانت المسافة بينك وبينه خاطئة . قم بتعديل المسافة حسب الضرورة .

يمكنك أن تضع يدك اليسرى على ساعد الشخص الآخر ، أو مرفقه ، أو كتفه ، أو تحتضنه بها . عند الاحتضان لا تتلامس مناطق الحوض ولكن يمكن لعظمتى الصدر أن تتلامسا .

والطرق الخاطئة فى المصافحة هى أن تكون اليد شديدة التعرق ، أو أن تقف بعيداً آجراً ، أو قريباً جداً ، أو أن تتأخر فى سحب يدك ، أو أن تسحب يدك بسرعة ، أن ترفع يدك عالياً ، أو تخفضها كثيراً ، أو تهزها كثيراً ، أو ألا تهزها على الإطلاق .

والمصافحة باليدين والاحتضان ، والتربيت على الكتف أو الظهر ، أو التربيت على الوجنة عند التقبيل ، أو ارتطام القبضتين أو تلامس الراحتين . كل ذلك يمكن فعله مع أى شخص وفى أى وقت بناء على التأثير الذى تريد أن تتركه .

وإذا أردت أن تتحاشى أن تكونى المستقبل لاحتضان أو قبلة مطبوعة على اليد ، فعليك أن تمد يدك إلى الأمام وأنت تقتربين

تابع

من الشخص . قد يحاول الشخص احتضانك مع ذلك ، ولكنك سوف تكونين قد أعددت ذلك الشخص نفسياً لكى يتقبل فكرة المصافحة الباردة عن طريق اليد ، ومن المرجح أن تنجحى فى الحصول على ذلك . وبينما تتحاشين الانخراط فى ذلك الاتصال البدنى الذى لا ترغبين فيه ، فإنك تحافظين على تقدير ذلك الشخص لذاته ولا يجب أن تتركيه يشعر كأنه مرفوض أو منبوذ .

سيكون هناك أوقات لا ترغب فيها فى بالتواصل مع الشخص الذى تصافحه ، وتختار أن تفعل العكس : لتكن مصافحتك له قصيرة ، سريعة ، خاطفة ، بدون اتصال بصرى . وكل شىء يعتمد على التأثير الذى تريده .

ابتسم

من بين كل أنماط السلوك البدنى المتوقعة من القائد ، فإن تعبيرات الوجه هى أكثرها تأثيراً . قبل أن تنطق بكلمة ، فإنك (والآخرين) " تقرأون " الوجوه ، أو تضعون على وجوهكم " تعبيرًا " معينًا ، أو " تتغير وجوهكم " أو تأخذون الأمور على قدر قيمتها " السطحية " . إن وجهك يكشف عنك أكثر من أى عضو آخر فى جسدك . فكر فى هذا الأمر . ما الذى تقوله كتفاك ، أو شعرك ، أو خصرك ، أو صدرك ، أو ساقاك ؟ تقريباً لا شىء . والجزء الآخر ، الذى يصلح لإيصال المعلومات بعد الوجه ، هو اليدان .

إن تعبيرات وجهك قد تساعدك على تسلق سلم القيادة ، وقد لا تفعل ذلك . إنها المكان الأول الذى يبحث فيه الناس لكى يقرروا إذا كانوا سيحبونك ويأتمنونك ويتذكرونك أم لا . إن تعبيرات الوجه التى تشير إلى

الرقة والاحترافية تجعلك تبدو كشخص مفكر ، وتساعدك على التواصل بسرعة ، وتعطى مصداقية لطريقة تواصلك ، وتجعل لك حضوراً مميزاً .

يقول " جيروم دايفس " ، رئيس شركة أميركاس . إى . دى . إس لإدارة المشروعات التجارية : " إننى لا أعامل من أقابلهم للمرة الأولى على أنهم غرباء . إننى أبتسم ، أقيم اتصالاً بصرياً جيداً . وأصافحهم فى قوة ، ممسكاً بيد الشخص اليسرى فى يدى . إننى أريد أن أرسل إليهم رسالة فحواها أننى أريد أن أتواصل معهم وأريد معرفتهم " .

إن أسلوبه يعد على النقيض تماماً مما قاله أحد البخلاء : " لقد سمعت أن ما يريده الصديق أكثر من أى شيء آخر هو ابتسامة ، ولذلك أبدأ كل يوم بابتسامة لكى أنتهى من الأمر " .

إن وجهك له دور فى كل تعامل تقوم به ، وتعبيرات وجهك هى أهم شيء يمكنه أن يساعدك فى تعاملاتك .

إن الناس يتوصلون إلى استنتاجات حولك من خلال النظرة التى تضعها على وجهك أكثر مما يتوصلون إليه عبر الكلمات التى تخرج من شفتيك : فهذه النظرة قد تظهر الثقة ، والحزم ، والمسئولية ، والطبيعة الشخصية ، والاستقامة ، والذكاء ، والقدرة الإبداعية ، والقدرة على التواصل الاجتماعى (وكما أن الصورة الفوتوغرافية تساوى ألف كلمة ، فكذلك النظر إلى الوجه) . واختيارك للتعبيرات المناسبة يمكن أن يجعلك تبدو هادئًا سعيدًا نشيطًا ، واثقاً من نفسك وهو النوع الذى يرغب الناس فى التعامل التجارى معه ـ وعلى العكس قد لا يظهر عليك أى من تلك التعبيرات الإيجابية . وهى أيضاً قد تظهرك بمظهر الشخص اللطيف ، المريح ، سهل التواصل . وهى تقلل من العدائية وتقرب الناس منك ـ وقد لا تفعل . إن الأمر يرجع لاختيارك . وكل ما يتطلبه الأمر هو استخدام قليل لبعض العضلات فى وجهك . إنها نفس العضلات التى يستخدمها الممثلون العباقرة فى نقل أحاسيسهم إلى الجمهور !

إن نظرة الاستمتاع يجب أن تكون هى الحالة الطبيعية . ولكن هذا الحال دائماً مع الأسف ليس كذلك . اخرج من منزلك واستغرق فترة الخمس عشرة دقيقة التى تتريض فيها فى النظر إلى التعبيرات المرسومة على وجوه الناس . ستجد تعبيرات مريضة . إنك سترى تعبيرات الغضب والحزن والخوف والعصبية والجدية والخواء على وجوه ٧٠ فى المائة من الناس . وهناك ٢٠ فى المائة آخرون تبدو على وجوههم تعبيرات عدم الرضا الدائم ، وكأنه لم تمر عليهم لحظة واحدة من السعادة طيلة حياتهم ويريدون أن يستمر الوضع على ذلك النحو . وإذا ابتسم لك أحدهم أو بدت عليه السعادة ، فتلك حالة شاذة . وعندما تبادر بالابتسام ، سوف ترى بعض الناس يقاتلون فى استماتة لمنع ابتسامة كادت ترتسم على وجوههم . والمرة الوحيدة التى ترى فيها بعض الناس يبتسمون هى عندما يقطعون الطريق على السيارة التى تسير بمحاذاتهم فوق الطريق السريع .

تقول صديقتى " سايا إدموند " ، وعمرها إحدى عشرة سنة : " عندما يراك الناس تبتسم ، فهم يبتسمون لك وتحصل على طاقة إيجابية " .

فى مدينة سان فرانسيسكو ، رأيت متسولاً يجلس فى كرسى متحرك ولديه ساق مقطوعة أسفل الركبة وساق مقطوعة أعلى الركبة . كان يحمل لافتة مكتوبًا فوقها " مرحباً ، ابتسم " وكان يبتسم لكل شخص يمر أمامه . لو أن أحدهم لديه سبب لعدم الابتسام لكان ذلك الرجل ، ومع ذلك فقد كان يبتسم .

إذا كنت نجم موسيقى الروك ، فأنت لن تريد أن تتمسك بنصائح الابتسام تلك . إننى أعلم أن الابتسام سيجعلك تبدو كشخص مخادع وهذا لا يناسب الصورة التى تريد رسمها فى أذهان الجمهور . لكن بالنسبة لبقية الناس ، أكملوا القراءة من فضلكم .

لقد رأيت دراسات تثبت أن أصحاب المناصب العليا من الناس يبتسمون أقل من غيرهم ، ورأيت دراسات أخرى تثبت أن أصحاب المناصب العليا من الناس يبتسمون أكثر من غيرهم . والحقيقة هى أن

الأبحاث يمكن التلاعب بها لتثبت أى شيء . وقيمة الأبحاث هى أن ترفع من وعيك وإدراكك حتى يمكنك اتخاذ خيارات أفضل . إن ابتسامتك يجب أن تكون تعبيراً منعشاً عن ابتهاج حقيقى ـ لكونك حياً ـ بغض النظر عن وضعك الحالى .

إن تعبيرات الوجه اللطيفة تأتى من داخلك ـ وهى تظهر الاستقامة ، والثقة ، والمنهج الواضح ، والمهارة القيادية . إنها ليست مجرد وجه مبتسم ، ولا هى ضحكة ساخرة ولا ابتسامة مفتعلة ، ولا نظرة استجداء القبول من الآخرين ، ولا هى ضحكة مجلجلة .

إنك لن تستمتع بكل جانب من جوانب حياتك المهنية ، ولن تستطيع أن تصادق كل الناس ، ولن تفوز فى كل معركة تخوضها ، ولن تكون دائماً فى سعادة مع من حولك وما حولك . لكن الابتسامة تغطى كل هذا . لا تدع المشاكل المحيطة بك تمنعك عن إظهار ابتسامتك لمن حولك .

يبتسم معظم الناس عندما يشعرهم شىء ما بالسعادة . ومفتاح النجاح هو أن يكون لديك ابتسامة عندما لا يكون هناك باعث على السعادة . اعلم أنك قد لا تشعر دائماً برغبة فى الابتسام . وماذا فى ذلك ؟ عليك أن تبتسم على أية حال .

والوقت المناسب لعدم الابتسام هو عند التقاط صورة صحيفة الحالة الجنائية داخل قسم الشرطة .

إننى أعلم أنه سيكون هناك دوماً أشخاص يتشككون فى ابتسامتك . إنهم غالباً يشعرون بالقلق من أنك تعرف شيئاً لا يعرفونه . والحقيقة هى أنك تعلم بالفعل .

لقد قال لى بعض الناس صراحة : " أنا لا أعرف كيف أبتسم . ولا أدرى كيف سيكون شكلى عندما أفعل . أنا لا أعلم إن كنت أبتسم أم لا " . إليك إذن كيفية الابتسام .

كيف تبتسم ؟

- *أرخ فكك ، أبق شفتيك مفتوحتين وابتسم ابتسامة عريضة .*
- *أشرك عينيك فى الابتسام .*
- *احتفظ بذلك التعبير طوال الوقت .*

أرخ فكك ، أبق شفتيك مفتوحتين ، وابتسم ابتسامة عريضة . ربما يبدو الأمر سخيفاً أن نعلم الراشدين كيفية الابتسام ، ولكن يبدو أن بعضهم يحتاج إلى تعلم هذا فعلاً .

لكى ترخى فكك ، ابدأ بجعل قدميك مسترخيتين وأتبع ذلك بجعل جسدك يسترخى بالكامل . ستكون مستعداً هكذا للابتسام . لكى ترخى فكك وتبقى شفتيك مفتوحتين ، يمكنك أن تردد كلمة من الكلمات التى تستعمل عند التقاط الصور وتتميز بوجود حرف علة ممدود مثل كلمة " لذيذ " (التى تستخدمها الطفلة " جوليا " من أجل وضع الابتسامة على وجهها) أو " عزيز " (التى اقترحتها " سايا " علىّ) والآن ابتسم ابتسامة عريضة ، رافعاً عضلات الخدين إلى أعلى . إن الخدين المرتفعين يعطيان الوجه شكلاً دائرياً ، ويجملانه ، ويزيدان من تدفق الدم الذى يغذى بشرتك .

إنك تريد وجهاً مسترخياً ولكن ليس مترهلاً أو تبدو عليه أمارات البلاهة . إن الفك المسترخى لا يعنى أن تفغر فاك فى بلاهة . وبينما ترخى فكك ، قم بتحريكه إلى الأمام والخلف قليلاً . إن تلك العضلات التى تتحكم فى الوجه مشدودة للغاية ، أليس كذلك ؟ إنك بحاجة إلى جعلهم أكثر استرخاء ، وهذا يبدأ عن طريق إرخاء عضلات الفك .

قبل أن يبدأ السياسيون محاوراتهم التليفزيونية ، أو يسير المرشحون لجائزة الأوسكار فوق السجادة الحمراء ، فإنهم يمارسون عملية استرخاء الوجه . وذلك لكي لا تبدو عليهم تعبيرات مشدودة أو نظرات جامدة .

والشفاه المفتوحة ، على النقيض من الشفاه المضمومة فى إحكام ، تعطى تلميحاً بابتسامة يجب أن تظل على وجهك طوال الوقت . يمكنك أن تظل منتبهاً وفى نفس الوقت غير متجهم . أو كما يقول التعبير الفرنسى ، *la Pluie qui marche* ويعنى " المطر الذى يمشى " .

لا تجعل فكيك يبدوان كأنهما من الأسمنت المقوى ، عابسين ، متجهمين فى صرامة ، أو أن تعقد حاجبيك فتظهر كل تلك الخطوط المتعرجة فى جبهتك أو " الأخاديد التى تسير داخل جبهتك " (كما يصفها ممثل كوميدى) . توقف عن الصر على أسنانك . إن الوجه المتجهم العابس الذى ينعقد حاجباه فى صرامة ، وتعلوه لمحة من التجهم ، ليس دليلاً على الحكمة والرزانة . سوف تبدو خائفاً ، قلقاً ، متوتراً ، وأشبه ما تكون بكلاب الحراسة .

هناك أربع وأربعون عضلة فى الوجه ، وما يزيد على ٧٠٠٠ تعبير مختلف للوجه . وابتسامتك تدفع ثلاث مجموعات من العضلات الرئيسية بالوجه إلى زيادة تدفق الدم إلى وجهك ، مما يساعد على وجود توهج صحى فى وجنتيك ، وتناغم فى عضلات الوجه . وتزيد ابتسامتك من الخلايا المنتجة للأجسام المضادة ، تنعش الخلايا المقاومة للفيروسات . وهى أيضاً تسبب تغييرات فسيولوجية إيجابية فى جسدك ، مثل زيادة فى إنتاج مادة اندروفين ، التى تحسن من الحالة المزاجية ، وتقليل مادة الكورتيزول وهى مادة كيميائية تشير إلى زيادة التوتر فى الجسم .

تقول إحدى الدراسات إن التأثير البدنى للابتسام يظل كما هو ، سواء كانت الابتسامة حقيقية أم مزيفة . إن جسدك لا يعرف الفرق ، ولكن التأثير الفسيولوجى يكون متماثلاً وتكون النتائج مشابهة . (والعلم الذى يبحث فى تلك التأثيرات يسمى سايكونيورو ايمنيولوجى ، وهو يحدد

روابط الاتصال والعلاقات بين خبراتنا العاطفية واستجابة الجهاز المناعى لها) .

والضحك يحدث انسجامًا فى عضلات الوجه ، كأنه نوع من تمارين الإيروبيك . وإذا ضحكت بشدة حتى " تسقط على الأرض " فسوف تتعافى بسرعة لأن الضحك ، كما شرحنا من قبل ، ينشط الجهاز المناعى عن طريق زيادة الخلايا المنتجة للأجسام المضادة وتحفيز الخلايا المقاومة للفيروسات .

إن لم يكن هناك سبب آخر للابتسام غير أن تعطى الفرصة لطفلك المراهق لكى يقلدك ، فهو سبب كافٍ للغاية . ولقد اكتشفت نفس الدراسة السابقة أن " السيدات اللاتى كن يبتسمن فى ألبوم الصور الجامعية كانت حياتهن وزواجهن أكثر سعادة ولم يتعرضن سوى لعدد قليل من الأزمات خلال الثلاثين عاماً التى تلت تخرجهن فى الجامعة " .

إن الأطفال الرضع يبتسمون بمعدل اثنتين وسبعين مرة فى اليوم . ولكن بينما يتقدم بهم العمر ويتعلمون ويختلطون داخل المجتمع يكتمون تلك الابتسامات . وككل شيء ناقشناه فى هذا الكتاب ، فإن القليل جداً أو الكثير جداً من أى شيء يصبح أمراً سيئاً .

إن الابتسام لا يزيد من بشاشة وجهك وحسب ولكنه أيضاً يحسن من نقاء صوتك عن طريق تفتيح أجهزة التنفس كالحنجرة والمرىء . وعندما تتحدث ، تخرج الكلمات فى نبرة أغنى وأقل حدة . وفتح فمك قليلاً يزيد من رنين كلماتك . حاول أن تدندن ؛ لا يمكنك أن تفعل ذلك إذا كان فكك محكم الغلق .

إن الصوت النقى فى نبراته ، الهادئ فى حزمه وقوته يجعل الآخرين يستقبلون ما تقوله بجدية ويستجيبون إليه بإيجابية فى معظم الأحيان .

ويجب أن يكون لصوتك نفس مستوى الجودة فى بداية اليوم كما فى نهايته ، وكذلك خلال كل الأوقات اليسيرة والعسيرة التى تمر بها . أنت لا تريد أن تسمح لليأس بأن يتسرب إلى صوتك عن طريق إظهار الضيق

وقلة الصبر والغضب والتعب وبقية تلك المشاعر التى تجعل الآخرين ينظرون إليك بشكل مختلف عما كنت تريد . إننى أشير إلى نبرة الصوت المناسبة على أنها نبرة " ناولنى ـ الملح ـ من فضلك " . إنها تذكير بضرورة تثبيت نبرة الصوت . إن تلك النبرة ليست نوعاً من الهمس يجعل الناس مضطرين لبذل مجهود من أجل الإنصات إليك ولا هى تكرار مُلِح لنفس العبارة من أجل دفع الآخرين للاستماع . إنها نبرة متوسطة ومركزة واضحة وخالية من المشاعر . إنها نبرة آمنة يمكن استخدامها فى كل المواقف .

يمكنك أن تحافظ على التنوع فى إيقاع صوتك وارتفاعه ونبرته وفى نفس الوقت يظل صوتك يعكس الثقة والراحة والقدرة وذلك من خلال تبنى استخدام تلك النبرة . وسوف ينصت الناس إليك لأنك لست مزعجاً ، ولا بغيضاً ، ولا خارجًا على السيطرة .

والطيارون بشركات الطيران يتعلمون كيف يتحدثون بطريقة هادئة ومتعمدة وودية بينما يرتج بك المقعد إلى الأمام والخلف . إنهم يقولون بنبرة هادئة : " ربما تصادفنا بعض المطبات الهوائية البسيطة " . تخيل رد فعلك إذا سمعت نفس العبارة بنبرة متوترة قلقة .

إن الصوت " المنخفض " يمكن أن يكون فى مثل قوة إقناع الصوت الصارخ ، وهو قد ينبعث من مشاعر الخجل أو الأدب أو التوتر . وبغض النظر عن المشاعر التى تكمن وراء الكلمات ، استخدم نبرة صوت هادئة وثابتة وسهلة الفهم .

لا تتحدث بنبرة صوت منخفضة حتى لا يضطر الآخرون لبذل مجهود مضاعف من أجل الإنصات إليك . اجعل من السهل على الآخرين أن يسمعوا ويفهموا ما تقوله . هناك نائب رئيس شركة فى مجال الكمبيوتر قال عنه رئيسه : " لقد اضطررت إلى رفع صوت الهاتف ثلاث مرات خلال محادثة هاتفية واحدة معه " . وقد شرح لى نائب رئيس الشركة هذا الأمر فقال : " لكى أظهر السلطة التى أتمتع بها ، أقوم بخفض صوتى ،

وأتحدث بنبرة صوت منخفضة " ، لكن ذلك لم يظهر السلطة ؛ لقد خلق حالة من سوء الاتصال على أكثر من مستوى .

وبتنوع قوة العمل التى تتكون من أشخاص لهم أعراف وعقائد وثقافات مختلفة ، ويتحدثون بكلمات وتعبيرات أجنبية ، تصبح هناك أسباب إضافية لكى تتحدث بطريقة تجعل الآخرين يسمعونك ويفهمون كلامك ، وألا يسيئوا فهم ما تقصد .

بعض الناس يصيحون بداعٍ من الخوف ، والإحباط ، والغضب والجهل . وحتى عندما يقوم هؤلاء الناس بالصياح ، فلا تفعل أنت ذلك . احتفظ بنبرتك الهادئة . إنك لست بحاجة إلى أن تجاريهم ولا يجب أن تحارب النار بالنار . حتى إن كنت على نفس القدر من الخوف والإحباط والغضب ، فلا تكن جاهلاً مثلهم وتصرخ فيهم بالمقابل .

عندما تتحدث ، ابتسم . تقوم " إيريكا داوسون " بتسجيل رسائل معلومات صوتية فى دائرة استعلامات بمدينة فيرزون وتقول إن سر نجاحها هو : " إننى أبتسم عندما أتحدث ، حتى عندما أقول " عفواً ، الهاتف الذى طلبته قد تم رفعه من الخدمة " .

أشرك عينيك فى الابتسام . ابتسم مستخدماً عينيك . أكد أفكارك التى تريد إيصالها للآخرين مستخدماً عينيك . والابتسامة التى تخلو من استخدام العينين وخلق اتصال بصرى ، هى ابتسامة خاوية . إن ابتسامتك وعينيك هما وسلتا التواصل الأساسيتان .

إن إشراك عينيك ـ وعيون الأشخاص الذين تتحدث إليهم ـ يرسل رسالة إخلاص وثقة فى طريقة تواصلك . إننى أتذكر أن أحد المدراء التنفيذيين قد أخبرنى فى انبهار عن مقابلته لأحد المدراء التنفيذيين المشاهير فقال : " لقد نظر إلى عينى مباشرة وجعلنى أطيل النظر إليه لفترة بينما كان يتحدث عن فكرة ما . لقد بدا لى أنه ينظر إلىّ أكثر من أى مدير تنفيذى آخر ممن كانوا يحضرون الاجتماع " .

إن إشراك عينيك فى الابتسام له فائدة نفسية وبدنية . أولاً ، إن الابتسامة على وجهك تمنحك جاذبية متوهجة . ثانياً ، حتى أقل الابتسامات تجعل عينيك تدمعان وبذلك تعطيهما لمعاناً وبريقاً وإشراقاً (وهى نفس ردود الفعل الطبيعية للتثاؤب) .

فكر كيف تستخدم عينيك عندما تكون غاضباً من شخص ما أو منجذباً إلى شخص ما . هناك " بريق " مختلف للغاية بين الحالتين .

وأفضل اتصال بصرى تجريه مع شخص هو أن تنظر فى عينيه بشكل مباشر ثم تتحدث . فى معظم المواقف المتوترة والعصبية التى تجد نفسك فيها ، ستكون بحاجة إلى استخدام الاتصال البصرى المباشر أكثر من أى شىء آخر . إن الأمر يتطلب شجاعة ، ولكنه أيضاً يولد ثقة وإخلاصاً .

عندما تتحدث إلى الناس ، يمكنك أن تنظر إلى أنوفهم وأفواههم من وقت لآخر لكى تبدو كأنك تنظر إلى عيونهم . سيكون لذلك نفس التأثير عليهم ولكنه سيريحك من بعض الضغط الواقع عليك بدون أن يعطيك مظهر الشخص " زائغ العينين " . حاول أن تجرب ذلك مع صديق . أعط ذلك الشخص عشر ثوانٍ من النظر إلى أنفه أو فمه ثم بعد ذلك انظر إلى عينيه . اسأل ذلك الشخص إذا كان بإمكانه أن يخمن أين كنت تنظر . وهناك ميزة إضافية فى النظر إلى أفواه الناس وهى أنك تستطيع أن تقرأ حرفياً حركة شفاههم وهم يتحدثون لكى تعزز من فهمك لما يقولون . وكذلك إن لم يكن الشخص الذى تتحدث إليه لا يحسن التواصل عبر الاتصال البصرى أو أن لديه عينين " زائغتين " ، يمكنك أن تحافظ على اتصالك البصرى مع ذلك الشخص على أية حال .

استدر برأسك لكى تواجه الناس . إذا نظرت إليهم دون أن يتجه وجهك إلى الأمام ، سيبدو الأمر كنوع من الجبن وكأنك لا تستطيع أن تنظر إلى أعينهم مباشرة . عليك أن تقلل من النظر إلى السقف بأعلى أو الأرضية بأسفل . ومن الأفضل أن تنظر بشكل أفقى ، فوق مستوى أكتافهم ، على

أن يظل رأسك مستوياً ، وألا تندفع فى الحديث ، بل تعطى نفسك ثانية لكى تتوقف ، ثم تبدأ الحديث بعد ذلك .

إن العيون التائهة غالباً ما تعنى عقلاً تائهاً . والعيون الثابتة توحى بوجود عقلية ثابتة ، والعيون الخاوية ، والمرعوبة والمغلقة ما هى إلا انعكاسات لسلوكيات يقرؤها الناس ، وكلها سوف تجعلهم ينظرون إليك نظرة سلبية .

أخبرنى رئيس إحدى الشركات عن أحد زملائه السابقين فقال : " كان كلما قال شيئاً فى أحد الاجتماعات تجد عينيه تقفزان من شخص إلى آخر بحثاً عن القبول والتصديق لما قاله " . فيما بعد تم اتهام ذلك المدير التنفيذى بإساءة استخدام موارد المؤسسة . ومن المفيد هنا أن نذكر أن اللصوص والمجرمين يعرفون كيف يقفزون بنظراتهم من شخص إلى آخر بدون أن يقيموا اتصالاً بصرياً مع أى منهم . إنهم لا يريدون أن يسجل الناس ملامحهم داخل عقولهم والأرجح أنهم لا يريدون أن يتذكرهم أحد . إن المجرمين لا يريدون ذلك ، أما أنت فيجب أن تريده .

لقد سمعت عن شخصية بارزة فى مدينة هوليود كان يطلب من كل مساعديه أن يشيحوا النظر إذا قابلوه فى أحد الممرات . وهذا الأمر ليس أكثر من محاولة استعراض قوة سطحية نابعة من عدم إحساس تلك الشخصية بالأمان . لا يجب أن تسمح لنفسك بأن تعمل لدى شخص كهذا فضلاً عن أن تكون أنت على مثل هذا النحو .

بغض النظر عن طريقة معاملة الناس لك ، كن مسترخياً فى ابتسامتك وانظر إلى أعينهم مباشرة .

احتفظ بذلك التعبير طوال الوقت . إن الأشخاص الذين يجرون عمليات تجميل للوجه بإمكانهم أن يوفروا الكثير من المال والألم إذا ركزوا على تعبيرات وجوههم . إن ابتسامتك الواسعة وعينيك المبتسمتين هما أكثر أسرار الجاذبية الجسدية فى أى سن . على الأقل سوف يوفران عليك ثمن مساحيق التجميل والوقت اللازم لوضعها .

ولقد اكتشفت المؤسسة القومية للعلوم أن النساء يبتسمن أكثر من الرجال . هنيئاً لنا ! وبغض النظر عن كونك رجلاً أو امرأة ، فإن الابتسامة هى عملية تجميل لحظية من أجل شد الوجه وهى الشىء الوحيد الذى سيبدو جيداً على وجهك عندما تتقدم فى السن .

لا تخطئ فى تصور أن الكلام عن تعبيرات الوجه مخصص أو متعلق بالنساء فقط . إنه ليس كذلك على الإطلاق . إن أفضل القادة من الجنسين يعرفون كيف يضعون على وجوههم تعبيراً حياً ، نشيطاً ، مستيقظاً ومنتبهاً بغض النظر عن شعورهم الحقيقى .

فكر فى تعبيرات وجهك الآن ، وأنت تقرأ هذا الكتاب . إنها على الأرجح ليست نفس التعبيرات التى تظهر على وجهك عندما تنصت إلى رئيسك وهو يصف مشروعاً جديداً - ولكن دعنى أكرر لك ، يجب أن تكون كذلك . حاول أن تتدرب على أن تضع تعبيرات وجه مبتسم وأنت تقرأ ، أو تشاهد التلفاز ، أو تقود سيارتك ، إلخ . إذا لم تتدرب على ذلك فى الأوقات غير المهمة ، سوف تنزلق مرة أخرى إلى العادات السيئة عندما تكون تحت الضغط وفى الأوقات المهمة . وكذلك إن لم تضع الابتسامة على وجهك طوال الوقت فقد تبدو تعبيراتك زائفة وغير مخلصة إذا ما رسمت على وجهك ابتسامة مفاجئة .

والآن وقد عرفت كيف تحسن من قدرتك على الابتسام ، قم بتطبيق ما تعلمت .

يجب أن تتحدث وتنصت وأنت مبتسم . إذا لم تفعل ذلك ، فسوف يبدو الأمر وكأنك تظن أن الأمور لا تعد شيقة ومثيرة إلا إذا كنت أنت المتحدث ، أما إذا كان غيرك هو من يتولى الحديث ، فهى مملة وغير شيقة .

ابتسم حتى إذا كنت تعتقد أن أسنانك تبدو قذرة أو أن وجهك يبدو سخيفاً . إذا كانت ابتسامتك تظهر أسنانك القذرة ، فهناك صناعة كاملة

قد بزغت إلى النور من أجل مساعدتك : هناك حشو الأسنان بالبورسلين ، وتبييض الأسنان كهربياً ، ومعاجين وفرش تبيض الأسنان .

قم بتحية كل البشر الذين تقابلهم بابتسامة ، وبادلهم الابتسام إذا كانوا هم البادئين . وكما قالت " سايا " ، عندما تمشى بين الناس توزع الابتسامات ، فإنك على الأرجح سوف تستقبل تلك الابتسامات مرة أخرى . وقوتك هى أن ترسل للآخرين ما تريد أن تتلقاه منهم مرة أخرى .

جرب ذلك . إن الابتسامة تشبه كرة تنس الطاولة . الآن أعط للآخرين وجهاً عابساً ، وعلى الأرجح سوف تحصل على وجوه عابسة فى المقابل . إنها نفس نظرية كرة تنس الطاولة .

كثيراً ما يقول لى الناس : " إننى متحير في طريقة تفكيرى ولا أدرك حتى كيف يبدو شكلى وما إذا كنت مبتسماً أم عبوساً " . أو أسمعهم يقولون : " ليس لدىً الطاقة الكافية لكى أبتسم فى وجوه كل من أقابلهم . إلى جانب أننى لا أرى أن الأمر يمثل هذه الأهمية لأننى على الأرجح لن أرى معظم هؤلاء الناس بعد ذلك " . يجب أن تغير هذا التفكير وذلك السلوك .

ومن الأوقات الجيدة للابتسام هى عندما تكون نزيلاً بأحد المستشفيات . أعلم أنك لا تشعر بالرغبة فى الابتسام فى هذا المكان تحديداً . ولكن من واقع أبحاثى المتواضعة ، فإنك إن بذلت المزيد من الجهد لكى تبتسم ، سوف تحصل على معاملة أفضل . كيف ذلك ؟ سوف تستجيب لك الممرضات فى الحال لأنهن يعلمن أنهن لن يواجهن شخصاً مزعجاً وغاضباً . سوف يتردد الطاقم الطبى على حجرتك بشكل أكبر . وكذلك سوف يستمتع الناس بزيارتك لأنك سوف تبدو كمن يتحسن . وقد تتحسن حالتك بطريقة أسرع بالفعل .

إن الابتسام شيء يمكنك السيطرة عليه ، لكن احمرار الوجه خجلاً يعتبر أكثر صعوبة فى السيطرة ، عليك أن تعزى نفسك بحقيقة أن

الآخرين يعانون من ذلك أيضاً وبشكل كبير ، حتى أن هناك مجموعة دعم يطلق عليها اسم مؤسسة " القناع الأحمر " .

باستخدام ابتسامتك العريضة يمكن أن يتجاهل الناس احمرار وجهك أو يغضوا النظر عنه أو لا يلاحظوه من الأساس . أما بدون الابتسام ، فسوف يتعاظم إدراكهم لاحمرار الخجل الظاهر بوجهك .

إن حمرة الخجل ما هى إلا احمرار بسيط فى بشرتك نظراً لأن الأوردة الخارجية القريبة من البشرة تتمدد نتيجة لبعض الإشارات العصبية بتيبس وجهك ، ويندفع إحساس بالحرارة الكهربية عبر عنقك ، ووجنتيك وأذنيك . وإذا بلغ الأمر نهايته القصوى يثبت بصرك ، وتتسارع كلماتك وصوتك ، وقد ينتج عن الأمر بعض الحيرة وغياب التركيز . وفى نفس الوقت ، تتقلص الأوعية الدموية الخارجية مسببة برودة وتعرقاً وبياضاً لليدين .

وتلك الإشارات العصبية قد تنبعث إذا وجه أحدهم إليك سؤالاً ، أو عندما تضطر إلى الوقوف والتحدث أمام جمهور ما ، أو أن يستخدم أحدهم آلة التنبيه فى وجهك ، أو إذا أشار أحدهم إليك إشارة تثير الشك أو علق على شيء فعلته بإشارة محرجة ، أو أن يغنى لك الناس على الملأ أغنية عيد ميلاد سعيد ، أو حتى أن يتعرف عليك أحدهم فى مكان ما . ورد فعلك جزء منه فسيولوجى وجزء منه نفسى ، وهذا ما يساعدنا على فهم التعليق الذى قاله مارك توين : " إن الإنسان هو الحيوان الوحيد الذى يحمر وجهه خجلاً . أو ينبغى عليه ذلك " .

يقول الخبراء أن باستطاعتك تقليل احمرار وجهك خجلاً عن طريق التخلى عن تناول الكافيين وكذلك عن طريق وضع مساحيق التجميل ، وتناول العقاقير المهدئة مثل الفاليوم والبروزاك . وهناك جراحة خاصة تتم فى السويد تزال فيها بغص الأعصاب التى توجد فى الصدر وتمتد إلى العمود الفقرى ، ويطلق على هذه الجراحة اسم جراحة بتر الأعصاب

الصدرية باستخدام المناظير وتعرف اختصاراً بـ ETS . وبغض النظر عما تفعله ، فسوف تقل مرات احمرار وجهك كلما تقدمت فى السن .

لا تجعل وجهك يحمر خجلاً حينما أقول لك : " إن الابتسامة المرتسمة على شفتيك تزيدهما جمالاً " .

الصور الفوتوغرافية

تظل الصورة فى حياتنا لمدة طويلة ، إلى جانب أنها ، وفى خلال ثوان ، يمكن أن تنتقل إلى أى مكان بالعالم عبر وسائل الاتصال الرقّمية أو باستخدام الإنترنت . والصور العفوية الجيدة لا تحدث هكذا . عليك أن تفكر فى الصورة بشكل مسبق حتى يكون لديك استعداد لها ـ وليس الخوف من التصوير ـ وبذلك تستطيع إيصال الرسالة التى تريدها .

لقد شاهدت الممثل الكوميدى " جورج كارلين " خلال إحدى الجولات الدعائية لكتابه . عندما كان الناس يطلبون التقاط الصور معه كان يوافق ، وفى كل صورة كان يرفع يديه فى وضع " الإبهام إلى أعلى " مشيراً بها نحو الشخص الآخر . كان ذلك يعطى حيوية للصورة إلى جانب المحافظة على تقدير ذلك الشخص لذاته عن طريق جعل الأمر يبدو كما لو أن " كارلين " يشير إلى ذلك الشخص بتلك العلامة التى تعنى التفوق والتميز .

حدثتنى صديقة لى عن إحدى صديقاتها وتدعى " كارلى فيورنيا " فقالت : " خلال مباحثات مع شركة كومباك لم تكن تريد أن تلتقط لها أية صور ، ولكنها كانت تدرك أن المصورين

تابع

يلتقطون صوراً لها على أية حال . كانت تمشى مرتفعة الرأس وتحافظ على فيورنيا " ، المدير ابتسامتها الرقيقة حتى إذا قام أحدهم بتصويرها ، كانت الصورة تخرج بشكل جيد . فيما بعد قرأت كلاماً مقتبساً عن " كارلى التنفيذى بشركة هوليت ـ باكارد ، تقول فيه : " أنا شخصية تفعل كل شيء بتعمد تام .

وهذا لا يعنى أنى معصومة من الخطأ . ولكننى أتعمد فعل الأشياء ، ولا تقع فى حياتى مصادفات إلا أقل القليل " .

إذا كانت هناك صورة سوف تلتقط لك على أية حال ، فعليك أن تلتزم بفعل بعض الأشياء لكى تضمن أن الصورة توصل الرسالة التى تريدها . فى أى حدث أو احتفال ، قم بفحص المكان وتحرك نحو المنطقة التى بها خلفية جيدة وإضاءة مناسبة للتصوير . ليكن الضوء مواجهاً لك . وليس من خلفك ، وذلك حتى لا يظهر وجهك مظلماً .

أغلق أزرار سترتك لكى تبدو أكثر أناقة ومن أجل إخفاء معدتك المترهلة . قف بزاوية مائلة قليلاً ، وذلك أفضل لوضعية التصوير من أن تقف مواجهاً للكاميرا تماماً . ليكن أحد ذراعيك مائلاً إلى الأمام بعيداً عن جانبك (وكأنك تحمل قدحاً من القهوة) . وهذا لكى تبدو مسترخياً ، حتى وإن كان ذلك الوضع لا يوحى بالاسترخاء التام .

لا تحمل كأساً فى يدك ، حتى وإن كان يمتلئ بالماء . سوف تبدو فى نظر من يرى الصورة كأنك " سكير " أو من مرتادى

تابع

الحفلات . وسوف يلتصق ذلك الوصف بك لأن الصورة مطبوعة على الورق مما سيجعلها تلتصق بعقولهم . والعبارة التقليدية التى تقول : " إن الصورة تساوى ألف كلمة " صحيحة للغاية .

مد يدك وحاول أن تلمس شخصاً آخر موجودًا معك بالصورة إذا أمكن ذلك . ولكن احتفظ باستقامة وضعيتك ولا تنحن أو تميل نحو شخص ما أو شيء ما .

افتح عينيك على اتساعهما ، وقم بمد عنقك إلى أعلى ، ولكن أخفض ذقنك وضع رأسك فى وضعية معتدلة ، وذلك لكى لا تركز الصورة على أنفك فقط . ادفع وجهك إلى الأمام قليلاً لكى تقفز داخل الصورة . احتفظ برأسك معتدلاً .

انظر إلى عين المصور مباشرة (مع أنك لن تستطيع رؤية عينيه من خلف الكاميرا) . يقول المصور الشهير ، " رون جاليلا " : " إن الاتصال البصرى يسهم فى جودة الصورة " .

ضع على وجهك ابتسامة مريحة وأشرك عينيك فى الابتسام وقل " لذيذ " لكى تتسع ابتسامتك .

إذا كانت صورة رسمية مع مصور محترف ، فكر فيما تريد ظهوره فى الصورة النهائية ؛ ولا تعتمد على المصور بالكامل لكى يرشدك إلى الوضعية السليمة . قبل جلسة التصوير قم بمراجعة المجلات والمطبوعات التجارية التى تقرؤها وركز انتباهك على صور المدراء التنفيذيين . فكر كيف أن الوضعيات المختلفة ، والملابس والخلفيات تؤثر عليك . قم بقطع تلك الصور التى أثارت انتباهك وأعطها للمصور . إن ذلك أكثر فاعلية حتى يستطيع المصور أن يرى ماذا يدور فى رأسك .

٥

تحلَّ بالإنسانية والمرح والدفء

إذا تعاملت مع الناس بأسلوب شخصى ، فسوف يكونون أكثر تقبلاً لما تحاول أن تنجزه . والأسلوب الشخصى يعنى أن ترتبط بالناس وتتواصل معهم على أساس أنهم إخوة فى البشرية ، مستخدماً الدعابة أو حتى اللمسات الجسدية فى نطاق الاحترام والقبول .

إذا حاولت تطبيق النواحى الأخرى من المهارة القيادية بدون هذه الخطوة ، فسوف تفشل . إذا فعلت هذه الخطوة فقط دون بقية الخطوات الأخرى ، فسوف يكون أداؤك الإدارى جيداً . ولكن أنا وأنت نريد استكمال ألغاز المهارة القيادية ، ولذلك يجب أن نلتزم بتنفيذ جميع الخطوات .

يقول " مارك جون " ، نائب رئيس شركة إيماك ديجيتال : " إن منصبك يعطيك شيئاً واحداً ، وهو المسئولية عن الأشخاص الذين يعملون

تحت إمرتك . كن عادلاً ، محقاً ومنصفاً لجميع الناس . هذا هو كل ما يريدونه " .

إن توليفة كونك إنساناً ، ومرحاً ، وحساساً :

- تهدم الحدود القائمة بفعل اللقب والمنصب والدور .
- لا تحتاج إلى تفسير ، وليست صعبة الفهم .
- توفر اتصالاً لحظياً .
- تضع أرضية من الثقة فى العلاقة بينكم .
- تزيد من ارتباطك بالناس وتحسن من تواصلك معهم .
- تزيد من إعجاب الآخرين بك .
- توفر الوقت اللازم لتطوير الصلة بينكم .
- تساعدك على التوافق مع قاعدة عريضة من البشر بسرعة أكبر .
- تعطيك القدرة على الاقتراب من الآخرين كلما رغبت فى ذلك .
- تجعلك تتخطى المواقف الصعبة .

إذا لم تتواصل مع من حولك ، فأنت تخلق الحواجز ، وتعقد وسائل الاتصال ، وتقلل من احتمالات إعجاب الآخرين بك ، وتضيع الوقت ، وتقيد مدى تأثيرك على الآخرين ، وربما يسبب لك ذلك أن تبدو مزيفاً وفاسداً ومنعزلاً .

يقول أحد مديرى خدمة العملاء بفندق ريتز ـ كارلتون : " إن الأناقة بدون دفء مجرد غرور وتعال " . لا يمكن خداع الناس . إنهم يستطيعون بسرعة التعرف على " المزيفين والمخادعين " . كما يصف الأمر مدير

تنفيذى بشركة موسيقى فيقول : " إن الناس ينظرون إلى ما هو موجود خلف الرتبة ـ خلف المكانة ـ إنهم ينظرون إلى إنسانية الشخص " .

لا تكن كذلك الشخص الذى كان يجلس فى مطعم فى دينفر وسمعه الناس يقول فى عجرفة : " اجعل مساعدك يتصل بمساعدى . إن لم يكن عندك مساعد شخصى ، فاتصل بمساعدى وسوف نحضر لك مساعداً . بعد ذلك يمكننا أن نتناول الغداء معاً " .

والناس يفكرون فى المشاريع ، وخاصة المشاريع الكبرى ، على أنها عمل مهيب يتطلب معرفة واسعة وتفكيرًا متصلبًا . إن المشروع ما هو إلا تفاعل بشرى فى منظومة سياسية اجتماعية مع وجود المال كعامل مشترك فى هذا التفاعل .

ولكى تحصل على ما تريد عليك أن تساعد الآخرين على الحصول على ما يريدون . والأمر كله يبدأ عندك ، يجب أن تتعامل كشخص متقبل للآخرين ، وأن تتفهم السلوك البشرى ، والروح البشرية . والخطأ البشرى ، والتضحية البشرية ، والانتصار البشرى ، والضعف الإنسانى ، والعاطفة الإنسانية .

وكما أقول عبر هذا الكتاب ، من أجل أن تنجح ، عليك أن تأخذ بزمام المبادرة مع كل الناس ـ طوال الوقت . عليك أن تتعامل كشخص يتعامل مع شخص آخر ، وليس كوظيفة تتعامل مع وظيفة (حتى قبل أن يفعلوا ذلك) سواء كان ذلك أسفل سلم القيادة أو أعلاه .

وكثير ممن تحدثت معهم خلال إعدادى لهذا الكتاب كانوا يذكرون " سام والتون " ، مؤسس سلسلة محلات وول مارت . لقد قيل لى إنه لم يكن أذكى الموجودين فى أى اجتماع يحضره ولكنه كان يمتاز بثقة كبيرة فى النفس . وعندما كان يتحدث كانت كلماته تنطق بالمصداقية على كل المستويات . كان من الممكن أن يجلب صندوقاً خشبياً فوق مرفأ ويجلس فوقه يتحدث إلى العاملين بالمرفأ بمنتهى الراحة وكأنه يجلس فى قاعة اجتماعات مع سماسرة الأسهم فى وول ستريت . وكما كتبت مجلة

هارفارد بيزنس الدورية عنه فقالت : " كانت طريقة تعامله تشير إلى أنه كان رجلاً متواضعاً ولم يكن لديه رؤية متعالية لنفسه .... وكان الآلاف من البائعين فى محلاته يمثلون له نفس الأهمية التى يمثلها كبار مدرائه التنفيذيين " .

عندما وصلت أرباح شركاته إلى مائة مليار دولار عقد اجتماعاً وأعلن : " لقد وصلنا إلى مرحلة لم نعد فيها مجرد شركة تبيع بالتجزئة . إن قدوم ثلاثين مليون شخص إلى محلاتنا يومياً ، يجعلنا شركة تعمل فى خدمة البشرية . إن أى شخص يستطيع أن يضع منتجاً ما على الرفوف ، لكننا سوف نصبح الأفضل فى كيفية معاملة الناس " .

وبينما كان " والتون " يتحدث ، كان يظهر بعض الهفوات البشرية البسيطة . كان يسقط نظارته أو قلمه أو قطعة من الورق على الأرض . ولقد رآه أحد مساعديه يفعل ذلك وتطوع لكى يحمل له أوراقه أو قلمه أو أى شىء يحتاج إليه . لكن " والتون " استجاب لذلك قائلاً إنه إنما يفعل ذلك من أجل التأثير على الآخرين ، من أجل أن يبدو أقل رهبة وتخويفاً ، ولقد اعترف بذلك قائلاً : " إننى أتمرن على ذلك " .

تحلَّ بالإنسانية

إننا جميعاً متشابهون ـ إننا نتشارك فى نفس الخلفية . لكن أحياناً يصبح من السهل علينا أن نغرق داخل إحساسنا بأهمية أنفسنا ، وبأهدافنا ومسئولياتنا ، ومخاوفنا ، ومشاعرنا ، وإحباطاتنا ، حتى أننا ننسى أن هناك ثمانية مليارات شخص آخرين على هذه الأرض لديهم أهداف ، ومسئوليات ومخاوف ومشاعر وإحباطات مشابهة إن لم تكن مماثلة لتلك التى لدينا . فالبشر هم البشر . ولكل منهم حياته . وعلينا أن نتذكر ألا نتصرف أبداً كأننا أشخاص فى غاية الأهمية بينما نحن فى الحقيقة لسنا بهذه الأهمية فعلاً .

عندما أكتب هذه الكلمات ، من الراجح أنك تتوقف لحظة وتفكر قائلاً : " نعم ، إنك على حق بالفعل " ، ثم ترتد على أعقابك لكى تشغل نفسك باحتياجاتك ورغباتك الخاصة ، وهو تصرف بشرى خالص . توقف للحظات وفكر فى الآخرين لدقيقة إضافية . والآخرون هم الأشخاص الذين يمثلون أهمية لك ، كزميل العمل ، والزوجة ، والوالد أو الوالدة ، ومرؤوسيك . ورئيسك ، ورئيس رئيسك ، والبائع فى محل البقالة ، وعاملة الهاتف ، وجدتك ، وعميلك ، وساعى المكتب أو أى شخص آخر. وتخيل ما هى أهدافهم ومخاوفهم وإحباطاتهم .

يقول " جون كريبس " ، المدير التنفيذى بشركة بى . إيه . سى : " لا يوجد أى اختلاف فى الطريقة التى أتعامل بها مع الناس . والطريقة الإنسانية والطريقة العملية ليستا إلا وجهين لعملة واحدة . ولا توجد مهارة فى التعامل وإنما يوجد حس من المرح والمعاملة المنصفة " .

يقول مدير تنفيذى آخر : " إننى أتعامل مع أى مدير تنفيذى زميل كما أتعامل مع النادل فى المقهى " .

والناس فى هذا العالم ، مثلك تماماً ، يريدون تطوير أنفسهم ... يريدون تحاشى الألم ... يفكرون في الموت ... يشعرون بالإرهاق ومتاعب العمل ... يخشون ضياع أموالهم ... يتطلعون بإعجاب إلى أسباب الرفاهية .... يرغبون فى تربية أبنائهم تربية سليمة ... يحبون شخصاً ما ... يحبون إبرام الصفقات المربحة ... يرغبون فى أن يفهمهم الآخرون ... يرغبون فى أن يتحدث إليهم الناس على أنهم أصدقاء ومحل ثقة ... لديهم أيامهم اليسيرة والعسيرة ... يحبون قضاء أوقات ممتعة ... يرغبون فى أن يعاملوا بعدالة ... لديهم أشخاص سفلة يضطرون للتعامل معهم ... يستخدمون تواريخ ميلادهم أو أسماء جامعاتهم أو عناوين منازلهم كلمة سر للولوج إلى ملفاتهم السرية فى أجهزة الكمبيوتر ... لديهم روتين خاص بهم فى الأماكن التى يذهبون إليها ، ومن يرون من الناس ، وماذا يفعلون عندما يصلون إلى البيت ... ينسون أغراضاً مهمة عندما يُعدّون

حقائب سفرهم ... لا يعشقون الكتب كثيراً ... يشعرون بالفخر عندما يتولى أطفالهم أعمال العائلة ... يحدقون إلى ألوان الطيف .. أصابهم الرعب فى أحداث الحادى عشر من سبتمبر ... يتباهون بإنجازات أطفالهم ... لا يحبون أن تصاحب فتياتهم المراهقات أولاداً من المدرسة ... يحبون أن يتفهم الآخرون طبيعتهم ويحبونهم رغم ذلك الحائط النفسى الذى يقيمونه أمامهم .. ولا يعجبهم شكل شعرهم كثيراً ... يتساءلون إن كانوا يمتلكون ما يكفى من القدرات لأداء المطلوب منهم ... يريدون السلام للعالم .. يشعرون بالإحباط ... يسقطون ضحية الصفقات الخادعة ... يشعرون بتعرضهم للضغوط ... يشعرون بأن الأمور تسير بشكل سيئ على جميع الأصعدة ... لديهم عائلات .... يريدون راحة البال ... يخافون أن يفقدوا أعمالهم ... يشعرون بعدم الأهمية ... ينزفون دماً أحمر .. يفشلون ... أحياناً يفقدون كل ذرة من الثقة ويصابون بشلل فى التفكير ... يريدون أن يصبحوا من ذوى الأهمية ... يرغبون فى حياة طويلة وسعيدة ... يريدون أن يشعروا بالأمن ... يريدون أن يضحكوا ... يرغبون أن يقدرهم الآخرون ...

وكل ما قيل بأعلى ينطبق على أولئك الذين يعيشون فى الشيشان ، وكوبا ، ووسكونسن ، وباريس ، ولكسمبورج ، وبانكوك ودينفر .

قام فريق كرة قدم من مدينة كلورادو بدعوة فريق كرة قدم من مدينة نيويورك إلى مباراة ودية استعداداً للموسم الجديد . قال أحد لاعبى فريق كلورادو عن أعضاء فريق نيويورك : " إنهم يشبهوننا كثيراً ولكنهم مختلفون " .

قال أحد أعضاء فرقة موسيقية كانت تحيى زفاف اثنين من مشاهير مدينة هوليود ، واصفاً العروسين : " لقد كانا مثل الأشخاص العاديين باستثناء أنهما كانا أكثر غنى وجمالاً " .

يعبر " كينى روجرز " عن ذلك المعنى فى أغنية فيقول : " كل شخص يحتاج إلى ثلاثة أشياء فى الحياة : شخص يحبه ، شيء يفعله ، وشيء يتطلع إليه " .

وأكثر الأشياء خصوصية هو أكثرها عمومية . كما يقول إعلان عن أحد المشروبات الغازية الجديدة : " لنشرب نخب الاختلافات التى تجعلنا جميعاً متشابهين " .

بعيداً عن بصمات الأصابع ، التى لا يتشابه اثنان فيها ، نحن جميعاً متشابهون . حمدًا لله على تلك البصمات المميزة ! إن شكلك يتغير مع تقدم السن ، وبفعل الحوادث ، والأمراض ، واكتساب الوزن أو فقدانه ، والجراحات التجميلية ، لكن بصمات الأصابع لا تتغير . وحتى التوائم المتطابقة لديهم بصمات أصابع مختلفة .

والمقصد هو أننا جميعاً نتشابه على الرغم من اختلاف السبل التى نسلكها . قم بتذكير نفسك بتلك الحقيقة بشكل متكرر حتى تتعامل دائماً كإنسان يعامل إنساناً آخر .

الخطأ البشرى

عندما يرتكب أحدنا خطأ فإنه يقول : " ما أنا إلا مجرد إنسان " وهذا أمر صحيح ، ولكن إذا كنت أنت ، أيها المدير التنفيذى البارع ، من يرتكب ذلك الخطأ ، فعليك أن تتعامل مع هذا الخطأ الفادح بكل سرعة وصدق .

ليس عليك أن تكون محقاً دائماً ، ولكن عليك دائماً أن تتحمل مسئولية كونك مخطئًا .

يقول " جون وودين " ، المدرب الكبير بجامعة كاليفورنيا : " إنك تصير فاشلاً عندما تبدأ فى لوم الآخرين على أخطائك " .

تابع

تأكد من أنك الشخص الوحيد الذى يتعرض للوم . لا تقل إن المشكلة تحدث بسبب التفسير الخاطئ ورد الفعل غير الصحيح لما قلته ، وليست بسبب ما قلته من الأساس . لا تقل إن الأمر كان نوعًا من الدعابة . ولا تلق باللوم على المصادر الخارجية ، كأشخاص أو ظواهر غير طبيعية .

قم بنقل المشكلة إلى الشخص الذى تأثر بها : رئيسك ، أعضاء مجلس الإدارة ، زوجتك ، وهكذا . تحمل مسئولية الخطأ واعترف به فى لهجة مخلصة ، " لقد كنت مخطئًا وأعتذر " ، لا تتصرف بدافع من العنجهية التى تمنعك من أن تقول " أنا مخطئ " .

إذا أردت أن تنجح فى عالم الأعمال التجارية ، وتنجو من عواصفه الشديدة ، فعليك أن تكون دائماً فى المقدمة عندما تسوء الأمور ، وخاصة إذا احتفظت بنفس العملاء لمدة طويلة . كن صلباً ومباشراً فى مواجهة الأمر . لا تحاول أن تتجاهل الخطأ . سيطر على سلوكك . سوف يلتصق الناس بك خلال العواصف القوية الطويلة إذا تعاملت مع الأخطاء بشكل سليم .

حتى إذا لم يكن الخطأ الذى ارتكبته من ذلك النوع الفادح الذى يتطلب " سنوات ولكى يتم نسيانه " ، قم بمواجهة الأمور السيئة مرة واحدة ، ومن الأفضل أن يكون ذلك مبكراً . لا تنتظر حتى يصبح فى ذلك منفعة لك . (كتبت إحدى الصحف مقالاً عن " لانى دايفس " ، وكان يعمل كمسئول صحفى لدى الرئيس " بيل كلينتون " ، فقالت الصحيفة : " لقد كان " دايفس " يستغل الأخبار السيئة التى تتسرب عن الرئيس " كلينتون " وكان

تابع

يقوم بجمع تلك الأخبار من مركز السيطرة على المعلومات ويقوم بإرسالها سريعاً ليلة الجمعة إلى رجال الصحافة حتى تنشر بالصحف يوم السبت ، الذى من المفترض أنه أقل أيام الأسبوع التى يقبل الناس فيها على قراءة الصحف وهكذا كان يقلل من تأثير تلك الأخبار السيئة ") . والتأخير يسبب تراكم الخطأ . لا تقم بتقديم معلومات خاطئة ومضللة حتى لا يتفاقم الخطأ . اعترف بالألم الذى سببته . ولا تتصرف وكأنك أنت من يشعر بالألم أكبر من ردود أفعال المحيطين بك .

يقول " مايكل تروفانت " ، المدير التنفيذى للموقع الإلكترونى : www.connectutilities.com : " لكى تتعافى من المشاكل ، تعامل معها بمرح وأمانة . وطبقاً لطبيعة الموقف ، فإن الضحك على نفسك يريح الآخرين ويقلل من توترهم ويظهر إنسانيتك فى الوقت ذاته . إذا كان الخطأ كبيراً وخطيراً ، فتحمل مسئوليته ، وكن مخلصاً فى ندمك عليه ، ثم تعاف جيداً منه واخط للأمام " .

حاول أن تفسر لهم لماذا لن يحدث ذلك الخطأ مرة أخرى . احرص على ألا تقع فى نفس الخطأ مرتين أو فى نفس الأخطاء التى يرتكبها كل الناس ، وخاصة من سبقوك فى المنصب .

افعل كل ما تستطيع لتصحيح الخطأ . توقف عن الشعور بالندم والذنب . لا تكرر الخطأ . ثم تصرف كأنك قد صححت الخطأ . حاول أن تنسى الأخطاء التى لا يمكنك أن تفعل شيئاً حيالها . تماماً كما قال أحد مدربى التزلج لإحدى لاعباته بعد سقوطها فى إحدى المسابقات ، " قفى على قدميك وأعيدى المحاولة " .

تابع

بعد عدة أيام من الاعتذار ، وإذا كان من الممكن ، اتصل هاتفياً ، أو أرسل رسالة ، أو هدية صغيرة لكى تعزز من صدق اعتذارك .

إذا تعرضت للوم على خطأ شخص آخر ، فقم بتصحيح المعلومة على الفور ، ضع الأمور فى نصابها وضع حداً للشائعات المزيفة . لا تتعامل بعصبية ولا تأخذ الأمر على محمل شخصى ، ولكن اتخذ تحركاً عملياً .

يقول " اوجدين ناش " : " كلما كنت مخطئاً ، اعترف بذلك . وكلما كنت محقاً ، فالزم الصمت " .

كيف تتحلى بالإنسانية ؟

- *توقف عن التعامل كصاحب منصب يتعامل مع صاحب منصب آخر وابحث عن العلاقة الإنسانية .*
- *تصرف بشكل إنسانى عندما لا يفعل الآخرون ذلك .*
- *لا تكثر من فعل ذلك بشكل مبالغ فيه .*

توقف عن التعامل كصاحب منصب يتعامل مع صاحب منصب آخر .

عليك أن تنسى الألقاب ، الأدوار ، النفوذ أو المواقع . إنك إنسان متواضع يتواصل مع إنسان آخر ، لا تكن منعزلاً . تواصل مع الآخرين بـ " القلب ، والروح ، والعقل " بغض النظر عن الرتبة والعرق والديانة واللون والنفوذ .

يقول " كيرى هيكس " ، المدير التنفيذى بمؤسسة هيلث جرادس : " أولاً وأخيراً نحن بشر . وهذا هو ما يربطنا ببعضنا البعض " .

عامل الشخص الذى تتعامل معه بالطريقة التى تريد أن يعاملك بها . لا تلمح حتى باستخدام أسلوب ذلك المدير التنفيذى السابق بأحد المصانع ، والذى سمعه الناس يقول : " سوف أجعل تابعى يتصل بتابعك " ، أو مثل ذلك المدير التنفيذى بشركة برمجيات ، والذى كان يمشى إلى أن يصل إلى المصعد الكهربى ويقف إلى جانبك ثم لا ينطق بكلمة . أو مثل ذلك الشخص الذى يتعامل مع مرؤوسيه وكأنه إنسان آلى لا مشاعر له .

خذ دقيقة وفكر فى الأشياء المتشابهة ، وليس الأشياء المختلفة ، بينك وبين الشخص الذى تتحدث إليه . إنك لن ترغب فى أن يتحدث الناس عنك مستخدمين تعليقاً مثل " إنه لا يضع نفسه فى موضعى أبداً " .

قم بما يفعله أحد المدراء التنفيذيين والذى يقول عن نفسه : " إننى أتوحد مع ذلك الشخص الذى أتحدث إليه " .

يقول " دون جيلبراندسين " ، المدير التنفيذى بشركة جيلبراندسين للتكنولوجيا ، بعد مقابلته مع أحد المدراء التنفيذيين المشاهير : " إن أول ما فعله عندما تقابلنا هو أن أقام صلة بيننا . لقد حاول أن يرتبط بى بسرعة وعلى الفور جعلنى أشعر بالارتياح " .

اعلم أنه بسبب اختلاف الأدوار ، والسن ، والخبرة ، والاهتمامات هناك اختلافات بينك وبين الآخرين . وليس معنى أننى أعيش فى كانساس وأنك تعيش فى كانساس أننا متطابقان .

ومع ذلك ، فإن أوجه التشابه أكبر بكثير من أوجه الخلاف . ابحث عن المناطق المشتركة بينكما عن طريق طرح الأسئلة . حاول أن تعرف المزيد عن الشخص الذى تتحدث إليه ، وليس عن عمله فقط .

يقول " مايك نيسست " ، وهو شريك بمؤسسة " هيدريك وستروجلس " : " فى المحادثات التى أجريها مع العملاء الجدد ، أحياناً يكون نصف الحديث بيننا عن الأطفال ، ولكن لماذا ؟ لأنه إذا كانت لدينا

نفس القيم المشتركة فسوف يرغبون فى العمل معى . إلى جانب أنهم يتركون الشكليات ويمكننا التواصل على مستويات شخصية . هكذا أشعر بالراحة فى الحديث مع الآخرين ويشعر الآخرون بالارتياح للحديث معى " . عندما تكون القيم الاجتماعية مشتركة بينك وبين الآخرين سوف تصبح لديك فرص أكبر للنجاح .

تطوع بتقديم المعلومات بشكل متزن وقم بإفشاء أشياء تتعلق بك لكى تحافظ على توازن مريح فى الأخذ والعطاء . وبادر بطرح الأسئلة عنهم وعن اهتماماتهم ، وأعمالهم ، وعائلاتهم . إنك تقوم بتطوير الصلة بينكم عندما تشاركهم الخبرات والتجارب المشتركة . لا تنتظر حتى يقوموا باكتشافها بأنفسهم . والأسئلة التى أوردناها فى الفصل الثالث ، والتى صممت لكى تساعدك على معرفة الشخص الذى تتعامل معه ، تعتبر فعالة بشكل جيد .

بدون هذه الصلة الروحية لن توجد الثقة ؛ وبوجودها توجد الثقة . وإذا شعر الناس بوجود صداقة حميمة بينك وبينهم ، فسوف يخرجون عن طريقهم المألوف لكى يتعاونوا معك فى أى مسألة .

تحدث إلى الآخرين وجهاً لوجه كلما أمكن ذلك بدلاً من أن تعتمد على التسلل القيادى ، أو البريد الإلكترونى ، أو الهاتف . سوف تكون قادراً على النظر إلى أعينهم مباشرة وقراءة وجوههم وتعبيراتها ، تماماً كما أنهم سيتمكنون من فعل ذلك معك .

قال أحد المدراء التنفيذيين : " إننى أحاول تحريك العلاقات إلى خارج محيط المكتب ، جاعلاً من علاقة العمل علاقة شخصية . على سبيل المثال . كان هناك عميل ألمانى فى زيارة للولايات المتحدة لمدة أسبوعين بصحبة عائلته . ولقد اصطحبتهم جميعاً إلى نادى الجولف الخاص بى فى احتفال الرابع من يوليو من أجل حفل شواء ومشاهدة الألعاب النارية . لقد كان احتفالاً أمريكياً لم يشاهدوا مثله من قبل ، ومن الراجح أنهم لن ينسوه أبداً ، والآن أصبح العمل بيننا على مستوى آخر من الثقة " .

تصرف بشكل إنسانى عندما لا يفعل الآخرون ذلك . ابتعد عن نمط حياتك المعتاد واعمل على أن ترتبط بالآخرين حتى تشعر بالراحة فى التعامل معهم .

إذا كنت فى النهاية سوف تتعامل " كإنسان " مع شخص آخر على أى حال ، فابدأ فى التعامل بذلك الأسلوب من البداية لكى توفر الوقت أولاً ، ولكى تبدو تصرفاتك مخلصة ثانياً . إن الانطباع الذى يأخذه الناس عنك يستند إلى ما يرونه منك منذ الاتصال الأول .

قال لى أحد المدراء التنفيذيين : " إننى لا أفعل أى شىء محدد . أنا لا أخطط للأمر ، أو أتحكم بأى شىء ، أو أحاول فهم الأمور مسبقاً . إننى فقط أتصرف بطبيعتى " ، يعتبر هذا اتجاهاً جيداً طالما أنه لا يعنى أن تتجاهل الحفاظ على تقدير الذات وطرح الأسئلة ، وطلب الخدمات لمجرد أنك تتصرف بطبيعتك . إذا كان " تصرفك على سجيتك " هو العذر الذى تبرر به كونك متكاسلاً فى العلاقات الشخصية مع الآخرين ، فهذا سلوك خاطئ .

إنك بحاجة إلى أن تتعامل مع الآخرين على مستوى إنسانى عندما لا يفعل الآخرون ذلك . يجب أن يحصل كل شخص على نفس المعاملة منك ، وليس فقط هؤلاء الذين " يمثلون أهمية " لك أو هؤلاء الذين يثيرون الإعجاب . افعل ذلك مع الأشخاص الذين تتفاهم معهم جيداً ، ومع هؤلاء الذين تجد صعوبة فى التعامل معهم وذلك فى المستويات الإدارية العليا والدنيا من المؤسسة .

يقول أحد رؤساء الندل بمطعم شهير : " إن الزبائن الأكثر إبهاراً وإثارة للإعجاب هم الأكثر وداً معنا ، نحن الخدم ، وكذلك من يشاركونهم فى تناول الطعام . إنهم فى الغالب يتذكرون أسماءنا وبعض التفاصيل من المرات السابقة . على العكس من بعض الأشخاص الآخرين والذين كثيراً ما يعاملوننا باحتقار شديد . ثم يأتى ذلك الزبون الشهير ويقوم بتحيتنا ، وقد يحتضننا أو يقبلنا . إنه شىء مثير للضحك أن ترى رد فعل هؤلاء الذين لم

يتصرفوا معنا بلطف . إنهم يصابون بالصدمة من الاحترام الذى يقدمه الآخرون لنا ، ثم يحاولون بعد ذلك أن يعتذروا عن تصرفهم المتعالى السابق " .

سواء فى المقابلات العملية أو الشخصية ، يتذكرك الناس بشكل إيجابى إذا كنت سهلاً فى تعاملك ونشيطًا فى محاولتك للترابط والاتصال .

لا تكثر من فعل ذلك . لا تجعل تواصلك الشخصى أمراً مبالغاً فيه . كونك إنساناً لا يعنى أن تبادر بالتواصل الشخصى غير الملائم . كما أنها ليست رخصة للتعدى على خصوصيات الآخرين .

من الواضح أنه من غير الملائم أحياناً التحدث عن بعض وظائف الجسم ، العلاقات الزوجية الخاصة ، أو الأشياء التى حدثت فى الماضى. ولكن لا تجعل خوفك من قول شىء خاطئ يمنعك من قول ما يجب قوله أثناء محاولتك بناء الصلة .

إن كونك إنساناً لا يعطيك رخصة لكى تضع مشاعرك دائماً فى المقدمة أو أن تأخذ الأمور بشكل شخصى . لا تتسرع فى رد فعلك حيال شىء قاله أو فعله شخص ما حتى تتعرف على الأسباب التى دفعته إلى قول ما قاله أو فعل ما فعله وتسبب فى إزعاجك . اسأل وكرر السؤال حتى تتضح الأمور . ليس من الضرورى أن تعجبك الإجابات ولكنها على الأقل سوف تقربك أكثر من الحقيقة مما يمكنك من اختيار رد فعلك الملائم . إن التصرفات المبنية على افتراضات عاطفية تخالف تماماً ما ننصح به فى هذا الكتاب .

وهناك شكوى أسمعها بشكل متكرر من الرجال حول زميلاتهم فى العمل وهى أنهن يأخذن الأمور على محمل شخصى ، بينما تلك الأمور والخلافات هى مجرد " عمل " . إن جميع الأمور لابد أن يكون لها محمل شخصى . فالأمر يتعلق هنا بإنسان يتعامل مع إنسان آخر . فإذا كان الطرفان يفعلان أفضل ما لديهما لكى يقدما القبول من أجل المحافظة على

تقدير الذات ولا يحاولان إيذاء بعضهما عقلياً أو جسدياً ، فهذا تواصل شخصى جيد . أما التواصل الشخص السيئ فيبدو واضحاً فى اتخاذ تصرفات لاستغلال موقف معين ، أو إرباك شخص ما ، أو محاولة إيذاء شخص ما أو إيقاع الضرر بمستقبله المهنى .

أحسن الظن بالناس تماماً كما تحب أن يحسنوا الظن بك . تقبل تصرفاتهم بمنظور عادل وافترض دوماً أنهم يتصرفون باستقامة وبشكل عادل . وتذكر أن كون الشخص لا يفعل ما تريد منه فعله بالتحديد لا يعنى أنه يحاول " النيل منك " . وقليل من الناس سوف ينالون منك فقط إذا سمحت لنفسك أن تكون ضحية لاصطياد الآخرين لك . وإذا كان هناك دليل حقيقى على حدوث ذلك ، فاسأل عن ذلك بطريقة مباشرة وواضحة تماماً لكى تنجلى أمامك الأمور الغامضة .

قال لى أحد المدراء التنفيذيين : " ما لم يضع شخص ما مسدساً عند رأسى ، فإننى لا أعتبر أيًا من تصرفاته موجهة إلىّ بشكل شخصى " .

ويستحق الأمر أن أكرر ما قلته سابقاً وهو أن كل شىء جيد يكثر الإنسان من فعله يتحول إلى شىء سيئ . يقول " رينشارد تورينزانو " ، المدير التنفيذى لمجموعة شركات تورينزانو : " إن التصرفات الإنسانية سلاح ذو حدين . فهى قد تجعل الناس يحسون بالراحة وقد تجعلهم يحسون بعدم الارتياح " .

من السليم والضررورى أن تكون إنساناً ؛ ولكن من الخطأ أن تتصرف بشكل شخصى غير ملائم .

يمكنك أن تكون ذا شخصية جذابة بدون أن تأخذ الأمور على محمل شخصى أو أن تضفى على تصرفاتك بعداً شخصياً . يمكنك أن تتصرف بشكل ودى دون أن تكون مضطراً لمصادقة كل من تعامله . لا تكثر أو تقلل من التواصل الإنسانى .

هناك صوت خفيض يتحدث فى داخلك عندما تبدأ التواصل مع الآخرين . أنصت إلى ذلك الصوت ، وتمسك به . وتتفهم " كاثلين أودونيل " ، وهى شريك بمؤسسة أدفينت ، هذا الأمر فتقول : " إننى أجعل الناس يشعرون كأننى أعرفهم ، وأننى لا أنظر إليهم على أنهم غرباء . إننى ألقى النكات حول الأشياء المشتركة بيننا وأتحدث قليلاً عن الأشياء التى يتحدث فيها رجال الأعمال ـ مثل أفلام هارى بوتر . وهذا كل ما فى الأمر " .

كيف تقف مرتفع الهامة ومعتدلاً ؟

من الأرجح أنك تحب أن تسمع اسمك ينادى عليه . حسناً ، بالطبع يحب الآخرون ذلك أيضاً . والناس لا ينسون أبداً أنك قد تذكرت أسماءهم .

إن الأمر مضحك للغاية ؛ إن الشخص الذى يقول إنه لا يستطيع تذكر أسماء من يقابلهم يستطيع أن يتذكر نتيجة مباراة كرة القدم بين فريقى تينسى وفلوريدا فى عام ١٩٩١ ، أو نوع العصير التى تناوله فى توسكانى منذ سنتين مضيتا . ولكن لماذا يتذكر نتيجة المباراة ؟ لقد اهد المبارة ، واستمع إلى النتيجة مرات ومرات . كما أنه قرأ مقالاً فى المجلة الرياضية عن المباراة فى اليوم التالى ، ورأى النتيجة مكتوبة مرة أخرى .

لماذا تذكر اسم زجاجة العصير ؟ لقد قرأ الملصق عندما وضعت الزجاجة على الطاولة ، وتشمم السدادة الخاصة بها ، وربما أحتفظ بالسدادة ، وانتزع الملصق حتى يحتفظ به فى ألبوم ذكرياته . وفيما بعد بحث عن نفس النوع من الشراب فى

تابع

الأسواق ، مكرراً ذكر الاسم أمام البائع . إن الخطوات اللازمة لتذكر أى شىء هى أن تسمعه ، وتكرره ، وتقرأ عنه ، وتستخدمه .

لكى تتذكر الأسماء عليك أولاً وقبل أى شىء أن تتأكد أنك قد سمعتها جيداً . وكما قال شخص ما : " بمجرد أن أخبرنى شخص ما باسمه حتى دخل الاسم من هذه الأذن وخرج من الأذن الأخرى " . على الرغم من أن لديك ملايين الأشياء التى تدور بعقلك ، اترك اسم ذلك الشخص يدخل من إحدى أذنيك ثم يستقر داخل رأسك .

عندما تقدم نفسك إلى الآخرين ، فإنك فى الغالب لا تسمع إلا اسمك أنت . لا عجب أنك لا تستطيع تذكر أسمائهم بعدما ينطقون بها ، قم فى الحال باستيضاح النطق إذا كان الاسم غير مألوف وتأكد من طريقة نطقه . قل : " هلا أخبرتنى باسمك مرة أخرى ، ولكن ببطء ؟ " وإذا كنت قد سمعته بوضوح فى المرة الأولى فقل : " إن اسمك " سميث " أليس كذلك ؟ " . لكى توثق العلاقة بين الاسم والشخص بشكل أعمق ، يمكنك أن تطرح سؤالاً مثل : " كيف تتهجى ذلك الاسم ؟ " أو " هل هذا اسم العائلة ؟ " أو " ما الذى جعل والديك يختاران ذلك الاسم لك ؟ " إذا كانت هناك قصة وراء اختيار أسمائهم ، فإن الناس يحبون أن يقصوها على معارفهم .

بعض الناس لديهم حساسية زائدة من طريقة نطق الآخرين لأسمائهم والمرأة التى تدعى " سوسن " لا تحب أن تنادى باسم " سوزان " . ولن تفضل امرأة اسمها " إيليانس " أن تنطق

تابع

اسمها " إيليان " . ورجل يسمى " كاسياس " لن يرغب في أن ينطق اسمه " كاس " . " ومايكل " قد لا يعجبه اسم " ميك " ، تماماً كما أن " روبرت " ربما لا يعجبه لقب " بوب " ، وهكذا . إن الأمر يتطلب بذل مزيد من المجهود لنطق الأسماء بشكل سليم ، ولذلك عليك أن تبذل ذلك الجهد .

إذا أعطاك أحدهم بطاقته الخاصة ، انظر إليها واقرأ الاسم . إن ربط الصورة البصرية بالنطق الشفهي يضاعف من فرص تذكرك . قم بتدوين ملاحظة على ظهر البطاقة عن شيء عرفته عن ذلك الشخص خلال المحادثة ، أو الأشياء التي ترغب في استكمال فعلها مع ذلك الشخص أو بعض الصفات المميزة لذلك الشخص .

تقول " ايفون هاو " : " إن أفضل الطرق الناجحة التي أستعملها لتذكر الأسماء هو أن أحاول تصور هجاء الاسم ، حرفاً حرفاً . إنني غالباً ما أجيد تذكر الوجوه جيداً ، والمسألة تتعلق بمحاولة وضع تصور للاسم مكتوباً إلى جانب الوجه " .

استخدم اسم الشخص من أجل تقديمه إلى شخص ثان .قم بنطق اسم الشخص الثاني بوضوح ، حتى تتزايد فرص تمكن الشخص الأول من سماعه وتذكره أيضاً .

عندما أقوم بتمشية كلبي على طريق الدراجات ويتوقف الناس للحديث معي وينحنون للتربيت على ظهره ، أتطوع بأن أقول لهم : " إنه يدعى سكوتر " ، وعلى الفور يقول ذلك الشخص : " سكوتر ، إنك كلب جيد . أو سكوتر ، إنك كلب جميل " . وعندما نفترق ، غالباً ما يقولون : " وداعاً يا سكوتر " بعد ذلك

تابع

بأسابيع كنت أقابل نفس الأشخاص وأجدهم يقولون : " مرحباً سكوتر " . لقد تذكروا اسم الكلب لأنهم ظلوا يكررونه كثيراً .

عندما تقابل أشخاصاً للمرة الثانية ، تطوع بإعطائهم اسمك لكى تسهل الأمر عليهم سواء كنت تذكر أسماءهم أم لا تذكرها . من المفضل أن تقولى مثلاً " مرحباً بك يا " روجر " ، أنا " ديبرا بينتون " . بينما تمدين يدك للمصافحة وعلى وجهك ابتسامة . إذ لم تستطيعى أن تتذكرى اسمه ، يمكنك أن تقولى مثلاً : " مرحباً ، أنا " ديبرا بينتون " ثم تتوقفى وتصافحينه . من الأرجح أنه سيبادر بذكر اسمه . هذه المرة تذكرى أن تحفظى اسمه جيداً داخل ذاكرتك حتى يمكنك تذكره فى المرة القادمة .

إذا كنت بصحبة أحد الأشخاص ولم يمكنه تذكر اسم شخص آخر قابلتموه فى تلك اللحظة ، يمكنك أن تكونى البادئة بالتعريف كأن تقولى مثلاً : " أنا " ديبرا بينتون " . وهذه صديقتى " كريستى " . ثم توقفى ودعى ذلك الشخص يقول اسمه . سينتهى الأمر إلى قيامك بتسهيل الأمور على كليهما (وهو ما سيجعل الطرفين يقدران لك هذا) .

بالمناسبة ، عندما تكون فى أحد الاجتماعات وتضع بطاقة هوية فوق ملابسك ، قم بوضعها عند الكتف اليمنى وليست اليسرى ، حيث سيسهل ذلك من قراءة الاسم عندما تقوم بمصافحة الناس لأنهم سوف يتمكنون من رؤية البطاقة بشكل واضح مما سيساعدهم على تذكر الاسم . لقد رأيت رجلاً مقعداً يجلس فى كرسى متحرك يضع بطاقة تحمل اسمه فوق قبعته لكى

تابع

يسهل على الناس قراءتها . وأسوأ أنواع بطاقات الهوية هي تلك التى تعلق فى سلسلة حول العنق وتتدلى إلى منطقة الصدر أو أسفل من ذلك ؛ وإذا كنت امرأة ممتلئة الجسم مثلاً ، فسوف يصبح من المحرج أن يتطلع الرجال والنساء إلى صدرك لكى يروا الاسم المكتوب فوق البطاقة .

كن خفيف الظل

هل لاحظت كيف أن كلمة (human) وتعنى إنسانا باللغة الإنجليزية تشبه كلمة (humor) وتعنى خفة الظل باللغة الإنجليزية ؟ إن التشابه ليس فى النطق والكتابة فقط ولكن فى المعانى المنبثقة من الكلمتين . إن خفة الظل هى قمة كونك إنساناً . وكلاهما مرتبط بالآخر تماماً . وهناك نسبة ١٥ فى المائة من خفة الظل تأتى من النكات . أما بقية النسبة فتأتى من الضحك الذى ينبع من التعرف على شعور الآخرين من واقع الخبرة الإنسانية .

عندما تقوم بشىء يتميز بخفة الظل وتضحك بسببه ، فإن ذلك يجعلك سعيداً . وكذلك عندما تجعل الآخرين يضحكون فإنهم يحسون بالسعادة . يمكنك أن تضحك ، وتمزح ، وتداعب الآخرين ومع ذلك تظل عاقلاً وحكيماً وعارفاً بأمور هذا العالم .

إنه أمر طبيعى ألا تكون خفيف الظل بالسليقة ولكن يفضل أن تكون كذلك . يقول لى كثير من الناس عبارات مثل " إننى أحب خفة الظل . إن لدى حسًا جيدًا للدعابة . إننى أستمتع بالأعمال الكوميدية . لكن بالنسبة إلى تعاملى مع الناس ، فأنا لست ظريفاً . أنا لست شخصاً ظريفاً على الإطلاق " .

وكون المرء خفيف الظل لا يتطلب مخزوناً من النكات . وإنما يعنى أن يكون المرء فى حالة مزاجية جيدة ومستعداً لكى يرى المفارقات والطرائف التى تحدث للناس وفى الحياة بشكل عام .

يقول مدير تسويق بإحدى المؤسسات الصناعية : " عندما ترقيت من العمل فى القطاع الهندسى إلى العمل بالإدارة أصبحت قريب الصلة من أكثر الأشخاص جاذبية ومهارة وفاعلية فى الشركة . ولقد اكتشفت أنهم يرون الفكاهة فى كل موقف . واستطعت أيضاً أن أرى كيف أن طريقتهم هذه كانت تقلل من حدة الصراعات وتوقظ وعى الآخرين نحو أهمية التحلى بها . ولذلك بدأت أعمل على تحسين روح الفكاهة لدىَّ . أنا لم أبلغ تلك البراعة بعد ، ولكننى أفضل مما كنت " . وهذا كل ما أطلبه منك .

قد يتراءى لك أن هناك علاقة عكسية بين التقدم إلى أعلى سلم القيادة والمحافظة على روح الدعابة . ولكن هذا غير صحيح . لقد أظهرت الأبحاث أن مديرى الشركات الذين يحصلون على أفضل النتائج يجعلون موظفيهم يضحكون ثلاثة أضعاف ما يفعله المدراء العاديون ، وذلك طبقاً لما قاله " دانيل جولمان " ، الطبيب النفسى الشهير .

إن الأطفال يضحكون ما بين ٣٠٠ إلى ٤٠٠ مرة فى اليوم مقارنة بالكبار ، الذين يضحكون ما بين ١٥ إلى ١٨ مرة فى اليوم . والرجال يضحكون أكثر من النساء . والنساء تضحك أكثر عندما يكون الرجال هم من يتحدثون والعكس ليس صحيحاً . والمتحدثون يضحكون أكثر من المنصتين . ونسبة الضحك تتزايد داخل المجموعات عنها فى اللقاءات الفردية . حتى الأشرار يحبون الضحك . إن خفة الظل صفة إنسانية .

فكر فى الإعلانات التى يضعونها فى مباريات كرة القدم . تقوم وسائل الدعاية للترويج للمنتجات بطريقة فكاهية . إنهم يقولون أو يفعلون شيئاً يستطيع كل المشاهدين الارتباط به ؛ ثم يضعون به لمحة من الفكاهة .

ووسائل الدعاية تلك توفر خدمة رائعة : فهى فى خلال ثلاثين ثانية تجعل مئات الملايين من الناس حول العالم يضحكون . ما أروع هذا !

إن كونك إنساناً يساعدك على :

- هدم الحدود القائمة بفعل اللقب والمنصب والدور .
- توفير اتصال لحظى .
- وضع أرضية من الثقة فى علاقتك بالآخرين .
- زيادة إعجاب الآخرين بك .
- توفير الوقت اللازم لتطوير العلاقة بينكم .
- التوافق مع قاعدة عريضة من البشر بسرعة أكبر .
- امتلاك القدرة على إعادة الاقتراب من الآخرين كلما رغبت فى ذلك .
- تخطى المواقف الصعبة .
- تحاشى سوء التفسير ، حيث يكون التفاهم موجوداً بصورة ملحوظة .

وخفة الظل توفر كل ذلك بالإضافة إلى أنها تساعدك على :

- الإسراع بخلق مناخ من الود والدفء .
- خلق بيئة تتميز بالتفاهم .
- مواجهة المشاكل .
- الاحتفاظ بالآخرين فى مجال عاطفى إيجابى .
- مساعدة الآخرين على القيام بأعمالهم الإنتاجية .
- التقليل من الإحساس بالرهبة .

- استخدام إشارات تواصل مختلفة .
- المحافظة على وجه متورد ؛ وتقديم مظهر خارجى متزن .
- نزع فتيل الغضب ، ومقاومة اليأس ، والتخفيف من الإحساس بالألم.
- تخفيف حدة التوتر عند نهاية الخلافات .
- زيادة قدرتك على تحمل المواقف غير المريحة .
- التمسك بالروح الإيجابية .
- التخلص من العدائية والمشاعر غير المريحة .
- تغيير منظورك نحو الأشياء .
- زيادة الإحساس بالثقة .
- التقليل من انتقاد الآخرين .
- التقليل من الضغط النفسى .
- تقوية وتعزيز العلاقات .

وثانى أفضل شئ تفعله لأى مشكلة بعد العثور على حل لها ، هو أن تعثر على الفكاهة فيها .

وكما يقول " بيل كوسبى " : " إذا كان بإمكانك أن تضحك على موقف ما ، سيكون بإمكانك أن تتخطاه " .

يقول " هارفى مكاى " ، مؤلف كتاب *"Swim With the Sharks"* :
" تأتى الفكاهة فى المرتبة الثانية ، بعد المحتوى ، كأحد أسرار الوصول إلى الناس وإقناعهم ... وبالنسبة لى فأنا أحب القصص التى تجعلنى أضحك لمدة دقيقة وأفكر لمدة دقيقتين " .

إن المفكرين يرون الكوميديا فى كل جوانب الحياة . يقول الممثل الكوميدى الشهير " روبين وليامز " إن أعماله الكوميديا تتعلق بمواقف مرت علينا جميعاً فى حياتنا - إن التجارب الإنسانية هى ما يستدر الضحك - وهذا ليس أمراً تافهاً أو عديم الأهمية .

يمكنك أن تكون شخصاً جاداً بدون أن تعامل نفسك ، ومظهرك ، ولقبك (أو ألقاب الآخرين) ووجودك بمثل هذه الجدية . يمكنك أن تكون شديد التركيز دون أن تبدو شديد التوتر . يقول " جيف كونينجهام " ، المدير التنفيذى بمؤسسة " جيف كونينجهام " : " إننى أحاول أن أكون واضحاً للغاية ومنظماً فى البداية ، ثم أسترخى قليلاً مستخدماً بعض الفكاهة والدفء والصراحة . وبذلك أقوم بتجميل مواقفى الحازمة بلحظات من الخفة . إننى لا أخلق جواً من عدم الجدية ، ولكن التصرف بهذا الشكل يجعل العمل أكثر مرحاً بالنسبة لى " .

قال لى أحد الرجال : " دائماً ما أذكر نفسى بأننى لا أعمل بوزارة الدفاع ، وأننى لا أخوض حرباً يوماً بعد يوم ولذلك ليس من الضرورى أن أنظر إلى الأمور بهذه الجدية الشديدة " .

والفكاهة تختلف قليلاً بين الثقافات ، ولكن بشكل عام ، فإن كل شخص يرغب ويحتاج إلى الضحك . والناس يريدون أن يضحكوا مهما اختلفت أعمارهم . ولا يوجد نوع من الضحك يمكن أن يحط من قيمتك (حسناً ، ربما تفعل القهقهة ذلك قليلاً) . وقد تكون ضحكتك مهذبة ومقيدة أو مجلجلة تهز الجسد هزاً ؛ إلا أنها عموماً ستكون مقبولة . وتعرف عملية الضحك تقنياً على هذا النحو " عملية زفير قصيرة مقسمة إلى أجزاء متقطعة تستمر لمدة واحد على خمسة عشر من الثانية للجزء الواحد . وتفصل بين كل جزء والآخر مدة تقدر بواحد على خمسة من الثانية " .

وبدنياً ، يرفع الضحك من معدل ضربات القلب كما تفعل التمارين الرياضية تماماً . ويقول بعض الأطباء إن الضحك مائة مرة يعادل عشر دقائق من التمارين الرياضية . والضحك يقوى الجهاز المناعى ، ويجدد

نشاط عضلات الصدر ، والحجاب الحاجز ، والرئتين من أجل تحفيز قلبك وزيادة تدفق الدم . والناس يضحكون أكثر عندما يكونون سليمى البدن ، وسوف يكونون سليمى البدن إذا ضحكوا أكثر . كما يصف الأمر أحد الأشخاص فيقول : " إنك لا تتوقف عن الضحك لأنك قد كبرت فى السن ؛ لقد كبرت فى السن لأنك قد توقفت عن الضحك . إنه أمر سيئ أن تكتم الضحك ؛ فسوف تجعلك الضحكة المكتومة تكبر فى السن " .

وسواء كان الضحك مصطنعاً أم غير متعمد ، فإن الفائدة التى تعود على جسدك تظل كما هى . استرح من القراءة لمدة دقيقة وابدأ بالضحك . لا تشغل بالك بمحفزات الضحك ، فقط أطلق العنان لنفسك لكى تضحك . فى خلال دقيقة ، سوف تقلل من توترك ، وتساعد عملية الهضم ، وتحسن من حالتك المزاجية . إذا لم تستطع الضحك ، فيرجع هذا إلى أنك لم تحاول ، أو أنك شديد الغضب أو الخوف من شىء لدرجة أنك لا تعطى نفسك الحرية لكى تضحك . ولقد قام الدكتور " مادان كاتريا " ، من جامعة بومباى بالهند بتطوير طراز جديد من اليوجا يهدف إلى خلق حالة من الابتهاج . ولقد قام بإنشاء العديد من نوادى الضحك فى أكثر من دولة بالعالم بهدف ممارسة عملية الضحك حتى إذا لم يكن هناك محفز فكاهى . (بإمكانك أن تنشئ ناديك الخاص بالضحك إذا أردت !) .

والشىء الجيد فى الضحك هو أنه ليس من الضرورى أن تمتلك حس الفكاهة ، وإنما عليك فقط أن تستجيب للآخرين . والضحك يظهر أنك تظهر القبول للآخرين . اضحك فى امتنان لأنه من الواجب أن تفعل ذلك ولأنه أمر جيد لك .

بالمناسبة ، بما أن الضحك أمر مفيد للصحة ، فكر فى الخدمات التى تقدمها للآخرين عندما تمنحهم هذه اللحظات " الصحية " من الضحك .

كيف تكون خفيف الظل ؟

- *ابحث عن خفة الظل .*
- *مارس خفة الظل دائماً : افعلها قبل أن يفعلها الآخرون . وحتى عندما لا يفعلونها .*
- *لا تكثر من فعلها .*

ابحث عن خفة الظل . إن خفة الظل تتطلب بعض المجهود لأنها أمر صعب إلى حدٍ ما . ولذلك عليك أن تبحث عنها وتسعى وراءها . على سبيل المثال ، اختر مشاهدة فيلم كوميدى بدلاً من فيلم درامى . اقلب مؤشر التلفاز نحو قناة المسلسلات الكوميدية . اقض وقتك فى مرافقة الأشخاص المشهورين بقدرتهم على رؤية الجوانب المرحة فى أى موقف . امنح نفسك بعض الوقت لكى تقضيه مع الأطفال . تصفح الرسومات الهزلية فى الصحف والمجلات . استمع إلى الموسيقى الشعبية أو الغريبة (والتى تغنى كلمات مثل " عندما يحبك الشخص الخطأ بشكل سليم " و " لقد تركت شيئاً مشتعلاً بالمنزل " وهى كلمات سوف تضع الابتسام على وجهك) . اجلس لتفكر وتتذكر بعض الأوقات السعيدة والمرحة . ويمكنك أن تجتمع مع العائلة أو الأصدقاء . وناقش معهم تلك الأشياء الظريفة التى حدثت خلال اليوم .

افعل ما تستطيع فعله لكى تجعل الأمور أكثر مرحاً . يقول رئيس إحدى الشركات المالية : " هناك أشخاص أكثر مرحاً منى لأننى شديد التركيز وأهتم بالعمل كثيراً . ولذلك أقوم بتعيين أشخاص أكثر مرحاً واجتذاباً للآخرين ، أشخاص أكثر حنكة . أنا مدير جيد ، ولكن الناس يحبون العمل مع أشخاص ذوى طبيعة مرحة ، ولذلك أقوم بتنفيذ رؤيتى عبر هؤلاء الأشخاص " .

ابحث عن المواقف التى تدفع إلى الابتسام . عندما كنت أتحدث إلى الناس بخصوص موضوعات هذا الكتاب كانت بعض القصص الطريفة تظهر فى المحادثة بشكل عفوى . أحياناً لتوضيح فكرة ما ، وأحياناً كانت فقط تضع الابتسامة علي وجهى ، ولكنها على أية حال تعد أمثلة جيدة على خفة الظل ، فمثلاً :

- هذه الكلمات من صديقة تصف انفصالها عن خطيبها منذ فترة قصيرة ... " خرجت من المستشفى بعد إجراء عملية جراحية ، عدت إلى العمل فوجدت أنهم قد فصلونى ، ثم ذهبت إلى زيارة منزل خطيبى فعثرت على بقايا سجائر فى منفضة السجائر بمنزله وعليها آثار أحمر شفاه . اتصلت به هاتفياً وقلت له : إما أن لصاً يضع أحمر شفاه قد سطا على منزلك أو أننا سوف نفترق الآن " .
- وهذه الكلمات من مدير لإحدى الإدارات حول رئيسه الجديد ... " يبدو أنه مصاب بالحول لأنه كلما كان من المفترض أن يثنى على أداء شخص ما تجده فى النهاية ينتشى بنفسه " .
- وهناك مدير تنفيذى يتحدث عن مشروع استثمارى ... " لقد كان الأمر أشبه باتصال من مالك المغسلة يقول فيه إنهم قد أضاعوا قميصك ولكن فى هذه الحالة أنت الذى أضعت قميصك بنفسك " .
- وهذا مدير تنفيذى تم تغريمه خمسة دولارات نظراً لتلفظه بكلمات بذيئة يقول ... " إذا كانت كلمة الجحيم واللعنة تكلف خمسة دولارات ، فإن لدىَّ كلمات بذيئة أخرى تساوى مائة دولار " .
- والعبارة التالية من مسئول توظيف يتحدث عن مدير تنفيذى استقال من الشركة ... " كان الأمر أشبه بكونه يقود سيارته فى شارع ، ثم

تغيرت الإشارة إلى اللون الأحمر ، فتوقفت السيارة ، وكان محركها لايزال يعمل ، ثم خرج منها ومشى بعيداً " .

- وهذا مدير تنفيذى يتحدث عن مشكلة بالعمل قائلاً : " كان الأمر أشبه بدفع فيل إلى أعلى التل . إنك تقف فى الناحية الخطأ من الحيوان والوضع شديد الصعوبة " .

وقد لا تكون أى من تلك المواقف من الطرافة ، بحيث تعرض فى برنامج " مواقف وطرائف " ، لكنها على الأقل تضع البسمة على وجهك وربما تضع ضحكة صغيرة . وأنت نفسك ، يمكنك أن ترتبط ببعض منها كإنسان - مرت عليه تلك المواقف أو بعض منها .

عندما تجد موقفاً كوميدياً يمكن تذكره واستخدامه كوسيلة لإضحاك الآخرين ، قم بكتابته فى دفتر يومياتك الذى تحتفظ فيه بالأشياء الطريفة التى تسمع الناس يقولونها أو يفعلونها . احتفظ بتلك المواقف داخل ذاكرتك واستخدمها . كانت " بام لولور " ، وهى مديرة تسويق بشركة كواكر واتس ، تخبرنى بأنه مر عليها يوم عصيب للغاية فى شوارع المدينة المزدحمة . عندما عادت إلى الفندق اتصلت بخدمة الغرف وقالت : " ابعثوا لى بأكثر المشروبات برودة لأهدئ من إعصابى " ، إنها عبارة طريفة قالتها بعفوية ويمكن استخدامها فى مواقف أخرى . إنها تعليق راق يمكن تقديمه لأى جمهور . يمكنك أن ترتبط بتلك المقولة لأنك كإنسان تمر عليه أيام عصيبة . يمكنك أن تتخيل سيدة الأعمال الجميلة وهى فى هذا الموقف العصيب وتلقى بهذه العبارة الساخرة . ابحث عن مواقف كهذه ، وتواجد حيث تكثر تلك العبارات الطريفة ، وقم باستخدامها عندما تجدها .

تدرب على خفة الظل دائماً : **قم بفعل الأشياء خفيفة الظل قبل أن يفعلها الآخرون وحتى عندما لا يقومون بفعلها** . إذا انتظرت حتى ينخرط الآخرون فى حديث خفيف الظل فسوف يفوت أوان اشتراكك معهم أو يصبح أمراً

محرجاً أن تنضم إليهم . إذا انتظرت حتى يقوم شخص آخر داخل غرفة الاجتماعات بتخفيف حدة التوتر عن طريق إلقاء عبارة طريفة تتميز بخفة الظل، فسوف تنتظر كثيراً . إذا ظننت أنه ليس " دورك" أن تجعل الناس تبتسم أو تضحك قليلاً ، فأنت مخطئ أولاً وأخيراً . وإذا قمت ، بدلاً من ذلك ، بالإقدام على الأمر ومحاولة قول شيء يستطيع معظم الناس الترابط معه في طريقة فكاهية ، فأنت على الطريق السليم تماماً .

تدرب على إلقاء العبارات الطريفة أثناء المواقف الأقل توتراً ، ويمكن أن تبدأ بين العائلة والأصدقاء . ثم قم بزيادة جمهورك بحضور بعض زملائك بالعمل ، ثم مارس ذلك على نحو أكبر مع الأشخاص الأكثر رهبة في العمل . إذا لم تتدرب ، فلن تطور المهارة ، وحتى إذا ما ورد إلى خاطرك شيء طريف ، فسوف تكون طريقة إلقائك " خرقاء " . كذلك إذا لم تمارس إلقاء العبارات الفكاهية التى تجلب الابتسام طوال الوقت فعندما تحاول إلقاء البعض منها في موقف مهم ، فسوف يبدو ذلك بعيداً عن شخصيتك كثيراً ، وسوف تبدو مزيفاً ومصطنعاً . وسيبدو أنك تحاول جاهداً أن تبدو ظريفاً خفيف الظل . وقد تكون العبارات التى تقولها ظريفة بالفعل لكن حقيقة كونها غير متوقعة من شخص مثلك قد تعني أن الآخرين سيصابون بالدهشة والصدمة إلى درجة أن يعجزوا عن الاستجابة . إلى جانب أن الثبات هو أمر ظللت أدعو له خلال صفحات هذا الكتاب ، ولذلك يجب أن ينال كل شخص ، في كل موقف ، نفس المعاملة منك .

وحقيقة أنه لم يبادر أحدهم حتى الآن بإلقاء عبارة طريفة تعني أنهم أكثر حذراً ، وأقل إبداعاً ، وأكثر خجلاً وكسلاً منك ، ولذلك لا تنتظر أو تتردد .

عندما تبادر بإظهار روح الدعابة قبل أن يفعل الآخرون ذلك ، فإنك تظهر لهم أنك تتوقع القبول وأنك إنسان . إن التأثير الإيجابي الذى ستمارسه على الآخرين سوف يساعدك على تغيير أسلوبك نحو خفة الظل ويجعلك تحاول ممارستها بشكل أكبر . قم بإلقاء العبارات الطريفة حتى

عندما لا تشعر بأنك خفيف الظل أو لا تمتلك الرغبة فى ذلك . إن الأمر لا يتعلق بما نشعر به ؛ بل يتعلق بتأثيرك على الآخرين بغض النظر عن مشاعرك أنت .

استخدم الدعابة الملائمة واضعاً نوعية الجمهور وارتباط الدعابة بالموضوع والتوقيت المناسب فى الحسبان . إن إلقاء عبارة الفكاهة قبل أو بعد الاجتماعات ، والتى تهدف إلى تحفيز الثقة والصراحة أمر فى غاية الأهمية . فإذا انفجرت بعبارة طريفة خارجة على الموضوع فى منتصف كلمة يلقيها شخص ما ، فهذا ليس توقيتاً جيداً .

وبعض الدعابات حساسة لطبيعة الموقف والسياق . وما قد يعجب مجموعة من الناس قد لا يعجب مجموعة أخرى . ومن الطبيعة الإنسانية ألا تنجح دائماً . لقد قام الممثل الكوميدى " جونى كارسون " ببطولة ٤٥٩٢ استعرضاً فكاهيًا ، ولم تكن جميعها خفيفة الظل .

إذا لم تحسن اختيار التوقيت ، ربما تختار التوقيت الخاطئ ويبدو للآخرين أنك تتصرف بسخرية وقسوة ولا تعطى الأمور حقها ؛ ولذلك تحاش أن تنتهز هذه الفرص غير المناسبة . على الجانب الآخر ، انتهز اللحظات المناسبة لكى تستخدم الدعابة من أجل إعادة جذب الآخرين إلى الموضوع الأصلى . وما إن تنتهى من مراعاة التوقيت المناسب ، والمحتوى اللائق والسياق ، تناس التفكير فى الفشل .

سيكون من الرائع أن تتعامل مع أشخاص من نفس عقليتك . لكن إذا كنت تتعامل مع مجموعة من المتزمتين فى مظهرهم ، معتادى الصرامة فى تصرفاتهم ، والذين يرتدون أقنعة التجهم منذ عشرات السنين ، فسوف تسقط دعابتك على آذان صماء . لكن عليك فعل ذلك على أية حال ، لأن هذا هو التصرف الواجب فعله للمحافظة على ثباتك واتزانك ؛ إن الدعابة تشعرك بالتحسن ؛ وقد تستطيع أن تغير من بعض هؤلاء المتزمتين ؛ وهو أيضاً نوع من التدريب الجيد . وقد يكون ذلك مجرد اختبار يجريه الناس عليك ، كما ناقشنا فى الفصل الثانى .

باستخدام مخزون الدعابات داخل رأسك ، حدد كيف يمكن أن تستخدم بعضًا منها فى محيط العمل . استشهد بقصة ، أو مثال ، أو تشبيه لكى تشرح فكرة ما أو تعضدها . لا تشعر بخيبة الأمل إذا لم يضحك زملاؤك بهستيريا . أولاً ، ربما يكونون مندهشين من قيامك بهذا الفعل من أجل إزالة الجمود أو تسهيل الاتصال حتى أنهم أصيبوا بالصدمة والشلل . ثانياً ، ربما يحاولون المبالغة فى الظهور بمظهر الجدية الشديدة حتى أنهم يخافون من إظهار أى استجابة . ثالثاً ، إنهم ، وبدافع من الغيرة ، قد لا يريدون أن يساعدوك لكى تبدو بشكل أفضل مما أنت عليه الآن . إنهم يأملون أن يمثل عدم استجابتهم إحباطاً كافياً لكى يمنعك من مواصلة إظهار خفة الظل . ورابعاً ، قد يكونون فى حالة ضحك بالفعل ولكنهم يخفون ذلك لمجرد أنهم لا يعرفون كيف يجب أن يستجيبوا ، وذلك نظراً لأنهم يفتقدون الثقة ويشعرون بعدم الأمان . بغض النظر عن السبب ، وبافتراض أنك تستخدم عقلك الراجح فى اختيار دعابتك ، فاستمر فى ذلك على أية حال .

وعلى الرغم من تفكيرك المتأنى ، قد يساء فهم دعاباتك أو يساء تفسيرها . وقد ترتد إليك أو تنفجر فى وجهك مصيبة إياك بالإحباط . وماذا فى ذلك ؟ يجب عليك فقط أن تمتلك موقف من يتوقع القبول ، وتبتسم ، وتكون لديك الشجاعة لكى تحاول مرة أخرى . أحياناً سيكون عليك الإقدام على الأمر ، لأن الأمر سيبدو أكثر سخافة إن لم تفعل .

إن الكوميديا قد تكمن فى تفاصيل ما تقول أو كيف تبدو : على سبيل المثال ، الاختيار الذكى للكلمات ، وحسن الدعابة ، وإدراك السخرية التى يحملها الموضوع ، إلى جانب حركة الحاجب إلى أعلى ورفع إصبع القدم ، وإمالة الرأس وهز الكتفين كلها أشياء قد تنجح فى إثارة الضحكات . ومجرد قول شىء فكاهى بتعبيرات وجه عادية ينجح أيضاً . وحتى تعبيرات الوجه العادية قد تحمل قدراً من الابتسام . وإذا انتهى

الأمر إلى إساءة فهم دعاباتك ، يمكنك أن تقلل من قوة ردة الفعل إذا حافظت على تعبيرات وجه إيجابية .

أحياناً يكون عدم الكلام هو أفضل أنواع الكوميديا . أحياناً يكون الصمت هو أطرف الأشياء .

والدعابة التلقائية غير المخطط لها أمر جيد محبب ، ولكن كذلك هي الدعابة التي تخطط لها وتتدرب عليها . لا يمكنك أن تعتمد على سرعة بديهتك دائماً. وإحدى مميزات التخطيط المسبق هي أنه يمكنك أن تختبر خفة ظلك بقدر قليل لكي ترى كيف تبدو الدعابة قبل أن تخرج من فمك فعلياً . إن العروض الكوميدية التي يقدمها الممثلون الهزليون وقوفاً على خشبة المسرح تبدو كعمل تلقائي ونتاج تفاعل لحظي مع الجمهور ولكنها أبعد ما تكون عن ذلك . إنها تتطلب الكثير من التدريب من أجل الوصول إلى العبارة المضحكة مع تعبيرات الوجه المساندة ، وإرشادات اليد ، وحركات الجسم ، وحسن اختيار الكلمات والجمل .

والمحترفون في مجال الكوميديا يخططون للدعابات التي يستخدمونها . ولدى جون ستيوارت ، مقدم البرنامج الكوميدي الشهير " ذاي دايلي شو " فريق من عشرة أشخاص يقومون بتصفح جرائد الصباح من أجل اختيار بعض المواقف والحكايات والموضوعات ذات الطبيعة الفكاهية . ويقومون أيضاً بمشاهدة الأخبار المصورة لوكالة أسوشياتدبرس . ويتطلب الأمر يوماً كاملاً للخروج بسيناريو الحلقة التي تستغرق ثلاثين دقيقة . ويستغرق " جاي لينو " ، مقدم البرامج الكوميدية الشهير ، يوماً كاملاً لكي يقوم بإعداد حواراته الفكاهية . إنه ينظر إلى النكات ، ويكتب النكات ويقرأ النكات ، ويكتب المواقف الكوميدية . في مجلة نيويوركر يتم ترشيح ألف رسم هزلي أسبوعياً من أجل خمسة عشر مكاناً خالياً للنشر بالجريدة . ثم يتم تخفيض الرسومات المقدمة إلى خمسين ويتم تسليمها إلى فريق عمل ، حيث تقسم إلى ثلاثة أكوام " نعم " و " لا " و " ربما " . والرسومات التي تنتقى هي أقل الرسومات اقتراباً من الحقيقة وأكثرها

سخرية ومرارة . بعد ذلك تتطابق تلك الرسوم مع أرشيف من الرسومات التى نشرت من قبل ، ويتم متابعة حقوق نشرها . وتفحص دقة الرسم . وعلى الرغم من كل هذا التخطيط الذى يقوم به هؤلاء الأشخاص ، فإن النتائج لن تكون مضحكة بنسبة مائة فى المائة طوال الوقت ، كذلك لن تكون دعاباتك مضحكة طوال الوقت أيضاً . وكما يقول " ديفيد ليرتمان " ، مقدم البرامج الشهير : " إن انتزاع كل ضحكة يعد شيئاً صعباً " .

يقول " مارك كاتز " ، رئيس رابطة الممثلين الكوميديين : " اجعل نفسك هدفاً للإضحاك أولاً ثم قم باختيار موضوعاتك بعد ذلك . يجب أن تكتسب الحق فى أن تسخر من الآخرين عن طريق السخرية من نفسك " . ويفضل بشكل عام أن تضحك على نفسك وليس على الآخرين . ويقوم الفريق الخاص بإعداد الخطابات التى يلقيها الرئيس " جورج بوش " بالتخطيط لتلك العبارات التلقائية . يقول الرئيس " بوش " : " ربما أقوم أحياناً بالسخرية من كلماتى أنا نفسى ، لكنى لا أسخر من الحقيقة " ، وقد يتميز حديثى بقليل من السخرية بالنفس وإنكار الذات ، وهو ما يحبه الناس . استخدم هذا النوع من الدعابة على حساب نفسك وليس على حساب الآخرين .

يقول " بات سترايكر " ، رئيس مجلس إدارة مؤسسة بوهيميان : " إن مقولتى المفضلة هى " طوبى لهؤلاء الذين يستطيعون الضحك على أنفسهم لأنهم لن يتوقفوا عن رؤية ما يضحكهم " ، إذا لم تكن تستطيع الضحك على نكتة قيلت عليك ، فأنت تستحق كل ما قيل عنك .

ويجب أن أؤكد أن خفة الظل المقصودة هنا لا تعنى إلقاء النكات طوال الوقت .بالتأكيد يمكنك أن تعيد إلقاء نكتة سمعتها من هنا أو هناك من وقت لآخر ، ولكن ذلك أمر شديد الخطورة . فى مفارقة غريبة كان " آلان سيمبسون " ، عضو مجلس الشيوخ عن مدينة وايومنج يتحدث فى إحدى الحفلات فى مدينة دينفر وكان حاكم الولاية " بيل أوينس " يتحدث فى

احتفال آخر بنفس المدينة . وبدأ كلا الرجلين خطبته ملقياً نفس النكتة : " كان هناك عامل فى محطة وقود سأل أحد الزبائن : " هل قال لك أحد من قبل إنك تشبه آلان سيمبسون (تغير الاسم إلى بيل أوينس فى النكتة الثانية) ؟ إن ذلك يجعلك تشعر بالجنون ، أليس كذلك " ، وقد قامت الجرائد المحلية بالتحدث عن ذلك " التطابق " فى النكتة أثناء تغطيتها لأحداث الاحتفالين ، مما زاد من حرج الرجلين .

يقول أحد المدراء التنفيذيين : " إن قص الحكايات يبدو كما لو كان علامة مميزة للقادة العظام . وأظن أن ذلك يرجع إلى أنهم يفعلون ذلك أفضل من غيرهم . ويعزز ذلك من قيمتهم بالنسبة للمؤسسة بالكامل وبالنسبة لكل فرد على حدة . إن الناس يريدون الارتباط بشخص يستحق احترامهم الذى ناله عن جدارة ، وليس الارتباط بكيان هلامى غير واضح الشخصية " .

إن رواية القصص تختلف عن إلقاء النكات . لأن القصص حقيقية ؛ أما النكات فمصطنعة . إن القصص تخصنا جميعاً ، وهى أصلية وجديدة وغالباً لم تسمع من قبل ، وأقل عرضة للسرقة والنسخ . وباستخدام القصص تستطيع أن تشرح فكرة يستطيع الناس تعلمها وتذكرها وتصورها بطريقة شخصية وانفعالية ومفيدة . إن القصص تشعل المخيلة ، وتدغدغ حاسة المرح ، وتشارك الآخرين تجربة إنسانية .

و " المناخ الناجح " لإلقاء نكتة أو رواية قصة كالتالى : انظر إلى العيون ، اشرح الموقف ، أخبرهم بالفعل الذى تم ، وأخبرهم بالنتائج التى ترتبت على ذلك .

عندما تضطر إلى شرح شىء معقد ، عندما تتعامل مع أرقام جافة ، عندما تحتاج إلى شرح فكرة ما بسرعة وبطريقة أكثر فاعلية ، عندما تريد أن تمتع الآخرين ، عندما تريد أن يتذكر الناس أفكارك لمدة أطول ـ عند ذلك تكون القصص اختياراً ناجحاً .

هناك مشكلة صغيرة تتعلق بالقصص وهى أنه إذا ظللت تبالغ وتزخرف فيها مع مرور الوقت ، ربما لا تستطيع أن تتذكر أى نسخة من القصة قد حكيت من قبل . إذا سمع الناس نفس القصة مرة أخرى ولكن بشكل مختلف ، سوف يظنون أنك تقص حكايات وهمية . ولذلك عليك التخلص من القصص القديمة وأن تبقى القصص الجديدة مرتبطة بالحقيقة .

استخدم الفكاهة قبل أن يفعل الآخرون حتى إن لم يفعلوا . استخدمها مع أقرب الناس إليك ، ومع الغرباء ، ومع زملاء العمل . ابتلع خوفك وقم بفعل ما كما تقول " كيت هتيشنسون " ، النائب الأول لرئيس مجلس إدارة شركة سيتريكس للنظم ، والمسئولة عن التسويق : " إننى أسمح للجانب الناعم والمرح من شخصيتى أن يظهر حتى وإن كان ذلك سيجعلنى أكثر هشاشة وعرضة للأذى ، وذلك يرجع للطريقة التى تربيت عليها " .

لا تكثر من فعل ذلك . إننى لا أنصح مطلقاً بأن تقدم على أى حركات بهلوانية سخيفة لإضحاك الناس . وهذا لا يعنى أنك لا تستطيع أن تمزج بين الجدية والمرح . هناك ضحكات ذكية ، وهناك ضحكات حمقاء .

" نعم " لخفة الظل اللائقة المقبولة من الجميع . و " لا " للنكات البذيئة ، والسخرية من الأعراق ، أو أى سخرية حقيرة من رب العمل ، أو الأطفال أو تلك التى لا تحترم الموت . أنا لا أدعو إلى خفة الظل التى تنطوى على عبارات غزل خادشة للحياء . لا تستعمل الفكاهة لخداع البسطاء ولا تستخدم الكوميديا الرخيصة والمبتذلة والحركات المصطنعة أيضاً . امتنع عن وضع سلة المهملات فوق مكتبك ثم تضع فوقها عبارة " نضع أفكارك بالداخل " . لا تبعث برسائل هزلية للآخرين ، أو ترسل خطابات بدون علامات ترقيم ، أو أن تغنى فى اجتماع مجلس الإدارة ، أو أن تكتب عبارات بذيئة فى مذكرة الموضوعات الخاصة بك . هذه النكات قد تعرضك للسقوط فى أى لحظة .

إن الفكاهة تنبع من النظر إلى شيء ما بطريقة مختلفة . لا تحاول أن تختلق النكات لمجرد الضحك فقط . إن الهدف هو تسهيل سير العمل بشكل " إنسانى " و " فكاهى " على قدر الإمكان .

إذا قمت بعكس ما هو متوقع أو تقليدى أو معتاد ، فعادة ما يكون ذلك شيئاً ظريفاً . من وقت لآخر حاول أن تسير وكأن بك بعض العرج ولكن جرب ذلك عندما تكون بمفردك . ولا يعنى هذا أن تقوم بأداء حركة احتفالية خاصة (كالتى يفعلها اللاعبون فى مباريات كرة القدم بعد تسجيل هدف) أو تلبس ملابس فكاهية ، أو أن تقوم بأداء خدعة غبية . وقد يبدو أن ما يقوله " بى . جيه أوروك " صحيح إلى حد ما : " من المؤكد أن كل ما تقوله سيبدو مضحكاً إذا ما كنت مرتكزاً على يديك وقدميك " .

إن الفكاهة هى أن تتوقف وتفكر قائلاً لنفسك : " ما الشىء الظريف فى هذا الأمر ؟ " ثم تقول ذلك الشىء .

إن كونك خفيف الظل هو أن تكون إنسانًا . إنك " تلمس " الآخرين بما تقوله لهم ، ومن الأفضل أن تضيف إلى كلامك ابتسامة خفيفة .

اللمس

فى فن القيادة ، يكون اللمس حسياً ومعنوياً . إنه يعنى أن تمد يدك ، أن تهدم تلك الحواجز الدفاعية ، وأن تبنى جسراً عن طريق التواصل الحسى . إذا أردت أن تقود مشروعاً ، فعليك أن تلمس الآخرين . إن الأمر يتطلب شجاعة ، ولياقة ، وأسلوبًا مهذبًا . إن اللمس يشمل الاستخدام الاختيارى لتعبيرات التحية ، والمعانقة ، والقبل التى تطبع فى الهواء ، والتربيت على الظهر ، إلى جانب اللمس البسيط والمباشر . عليك أن تلمس جميع المحيطين بك وابدأ بالأشخاص المخيفين واجعلهم محل تركيزك .

يمكنك أن تستخدم اللمس لكى توصل المدح ، والدعم ، والاعتراف والتعازى وحتى بغرض تصحيح الأخطاء . واللمس الجيد يمكن أن يجعل الحزانى أكثر فرحاً والغاضبين أهدأ تصرفاً لأنه يقدم نوعًا من الراحة والثقة — على الأقل لحظياً — وكذلك فهو يزيل الحواجز والحدود . واللمس الفعال ، تماماً كالابتسام ، والوقفة الجيدة ، والأسلوب الجيد ، يقوم بخفض الإحباط ، ويرفع الروح المعنوية ، ويقلل من التوتر ، ويحد من ارتفاع ضغط الدم ، ويحسن من العلاقات الاجتماعية .

يقول لى معظم الناس : " إن استخدامى للمس يعتمد على مستوى ارتياحى لهذا الشخص " . لا يمكنك أن تنظر حتى يصبح " مستوى الارتياح " صحيحاً ؛ عليك أن تبادر به لكى تضمن استمرار العلاقة المريحة .

شرح أحد المدراء التنفيذيين هذا الأسلوب فقال : " أنا أنتهز الفرص لكى أتواصل باللمس مع الآخرين ، ولذلك أحرص على وجود مصور فوتوغرافى خلال المقابلات والأحداث المختلفة . وعندما يمر هذا المصور أمامنا ، أنتهز الفرصة لكى أضع ذراعى حول كتف الشخص الآخر وأبتسم للكاميرا " .

أثناء انعقاد منتدى الاقتصاد العالمى فى دافوس بسويسرا ، أخذ المدير التنفيذى لشركة كوكاكولا ، " دوج دافت " ، يدردش بشكل ودى مع روجر انيديكو ، المدير التنفيذى لشركة بيبسى كولا . وعند نهاية حديثهما تعانقا وسط دهشة المشاهدين لهما . عندما سأل أحد مراسلى الصحف بالمنتدى عن الأمر ، أجاب دافت : " لقد كانت هذه هى المرة الأولى التى أقابل فيها " روجر " . كنا نتحدث وعند نهاية المحادثة ، قلت له دعنا نتعانق ، سوف يجعل ذلك كل الحاضرين يتحدثون فى دهشة " . رغم أن الرجلين لا يزالان متنافسين فى العمل ، إلا أن " دافت " يقول : " أتعلم ، إننا اثنان من البشر قبل أى شىء " .

إن الشد على اليدين أثناء المصافحة يظهر أن علاقتك مع الآخرين ليست مجرد علاقة عمل لكنها علاقة شخصية أيضاً . إن السياسيين يعلمون كيف " يقبلون الأطفال " لكن دون أن يحملوهم لوقت طويل ، وإلا سوف يبدأ الأطفال فى البكاء مما سيرسل رسالة عاطفية خاطئة .

تقول إحدى الدراسات الاجتماعية : " إن البشر مجهزون من أجل اللمس : إن الجلد هو أكبر عضو فى جسم الإنسان ، وهو يغطى مساحة تقترب من عشرين قدمًا مربعة ويمثل ربع وزن الجسم تقريباً . إن اللمس هو أولى الحواس التى يطورها البشر وعادة ما تكون آخر الحواس تلاشياً . وكمية معينة من اللمسات يمكن أن تكون ضرورية للصحة الجيدة تماماً مثل الحمية والتمارين الرياضية " .

يقول " سول سانبرج " ، أستاذ علم النفس البيولوجى بجامعة ديوك : " إن الحاجة للمس عند التدريبات هى نمط غريزى ؛ وليست نمطاً متعلماً . لكن عندما ينمو الإنسان ، فإن المدركات الثقافية تملى عليه أن يحتفظ بيديه لنفسه فقط . ربما يكون الفعل قد تلاشى ، لكن الغريزة لا تزال موجودة " .

يتذكر أحد زملاء " جاك ويلش " مقابلة تمت فى باريس بين " جاك " ومجموعة من الزبائن بلغ عددهم ما بين خمسة وعشرين وثلاثين ، قائلاً : " تمت المقابلة فى نادٍ رفيع المستوى ، وقد تحدث " جاك " إلى الحاضرين . بعد ذلك قام بلمس كل زبون . كاد ينادى عليهم بأسمائهم ، ويناقشهم فى موضوعات محددة ، ويشكرهم على أشياء معينة " .

إن الشخص الأمريكى يقوم بعملية اللمس مرتين فى الساعة فى المتوسط والشخص الفرنسى يقوم باللمس ثلاث مرات أكثر من الأمريكى . أما الشخص البورتوريكى فيقوم باللمس ١٨٠ مرة خلال الساعة . لقد اكتشفت شركة سجنا أن الأطفال الرضع الذين يحملون لوقت طويل بين الأيادى ، ينمون بشكل أسرع . ولقد اكتشفت جامعة بنسلفانيا أن النباتات تنمو

بشكل أسرع عندما يتم لمسها . وقد أشارت إحدى المجلات العلمية إلى أن اللمس يجعل النباتات أكثر مقاومة للحشرات والأمراض وأطول عمراً .

هناك لمس غير مناسب . أنا أعلم ذلك . إن الخطأ الذى ترتكبه أثناء محاولتك لتحاشى اللمس غير المناسب هو أن تمتنع عن اللمس تماماً .

وإذا كانت الفكاهة والإنسانية تتفقان معاً ، كذلك اللمس . ومفتاح السر يكمن فى الأسلوب الصحيح ، واللمس فى المكان المناسب ، وفى الوقت المناسب ، وأن تكون متناغماً مع اللمسة التى تقوم بها .

كيف تلمس ؟

- *تحلَّ بالروح السليمة : استخدم الطريقة الصحيحة .*
- *كن ثابتاً فى لمستك .*
- *لا تكثر من اللمس .*

تحلَّ بالروح السليمة : استخدم الطريقة الصحيحة . لن يحدث التواصل السليم إذا كان أسلوبك فى التواصل غير سليم . وأنا أؤكد لك أنه إذا كان أسلوبك خاطئاً ، فإن كل لمسة تقدمها ستكون سيئة .

إن الشكل السليم يبدأ بالنية السليمة ـ أن تتواصل وتبنى علاقة جيدة ، وأن تعطى القبول ، وتحافظ على ثقة المرء بنفسه ، وتساند ، وتمدح ، وكل النوايا الإيجابية الأخرى .

الطريقة السليمة هى كل شىء لا يجعل الآخرين يحسون بعدم الراحة أو الإحراج . ثم ابدأ التواصل ، توقف ، ابتسم ، تنفس ، ضع يدك بشكل جيد ، احتفظ بها لكسر من الثانية ، ثم اسحبها .

كن قريباً من الشخص ، سواء كنت تقف أو تجلس ، حتى يمكنك أن تتواصل بشكل مريح . قم بلمس الأشخاص بثبات فوق الخصر ، كأن تلمس على الكتف ، أعلى الظهر ، أو أسفل الذراع .

عندما تمسك بشخص آخر (عند الاحتضان مثلاً) فإنك تظهر مشاعر قوية من الألم ، الفرح ، أو العاطفة . وهذا الاحتضان يعبر عن تفهم عميق لا تكفى الكلمات للتعبير عنه .

عندما تلمس ، لا تمسك بالشخص الآخر طويلاً أو بقوة . ولا تتحرك يداك أو ذراعاك فى حركة احتكاكية . ولا يجب أن تلمس الآخرين فى مناطق الحوض ، الساقين ، الصدر ، المؤخرة ، أو المعدة (وخاصة للسيدات الحوامل) .

يقول " جون كريبس " ، المدير التنفيذى بشركة باك : " إننى أضع ذراعى حول كتف الشخص ثم أتجاهل بقية العالم . إن اللمس قد يكون للتواصل أو للمكافأة أو إبعاد الناس عنك " . إن اللمس بزاوية خمس وأربعين درجة على الكتف يؤدى إلى التواصل ، بينما نفس اللمسة إذا أعطيت وجهاً لوجه ، وبشكل مباشر ، تمثل تحدياً للآخرين .

إن لمسك لشخص قد يؤدى بك إلى قاعات المحاكم . لكن كذلك تفعل بك التعليقات ، والنظرات ، والأفكار الشهوانية . إننى أعلم أن هناك أشخاصاً يمتنعون عن لمس الآخرين خوفاً من التعرض للاتهام بالتحرش الجنسى . أنا لا أقترح بأية حال أن تستخدم اللمس من أجل التعبير عن الإعجاب بالشخص الآخر . لا تتحسس الشخص الآخر عند اللمس . لا تحتك به . لا تحرك يدك فوق جسده . لا يجب أن تنبع اللمسة من حاجة " . إنها ليست احتياجًا شخصيًا بل تعبير يهدف إلى إظهار صراحتك وإنسانيتك .

إذا ارتكبت خطأ وقمت بلمس شخص فى مكان لم تقصده ، فاعتذر على الفور . لا تحاول أن تنكر حدوث اللمسة غير المقصودة فى شكل عصبى ، بل قم بتحسين وتصفية الموقف على الفور دون المزاح فيه .

يقول " جايل كرويل " ، الشريك فى مؤسسة واربرج برينكوس : " أنا لا أصافح باليد كثيراً . حتى إن لم يكن ذلك صحيحاً من وجهة النظر السياسية ، إلا أننى أحتضن الآخرين بدلاً من ذلك . إننى أفعل ذلك بشكل مناسب ومقبول ، حيث أضع ذراعى فوق كتف الشخص الآخر . إذا كان الشخص ليس قريباً بما يكفى أمد ذراعى وألمس يده . لقد وجدت أن هذا التقارب الإنسانى أكثر فاعلية " .

إن أكثر اللمسات المقبولة هى المصافحة . إن الهدف الأصلى من المصافحة كان إظهار أن اثنين من البشر لا يحملان سلاحاً عندما يتقابلان . لقد اكتشف معهد وودهول فى سان فرانسيسكو أن الرجال أصبحوا يذهبون إلى ما هو أبعد من المصافحة التقليدية وصاروا أكثر تفضيلاً للعناق (يمكنك أن تقول إن العناق يثبت أنك لا تحمل أى سلاح على الإطلاق) ومع ذلك ، فإن الرجال فوق الخمسين يجدون العناق شيئًا شديد الصعوبة ، إلا بين مشاهير السينما فى هوليود أو أعضاء الجماعات العرقية . إن الأجيال التى ولدت بعد الحرب العالمية الثانية تفضل أن تعطى عناقاً لشخص من نفس الجنس فى الأماكن العامة ، بدلاً من ملاعب الكرة والصالات الرياضية .

إن " عناق تشارلتون هيوستون " الذى يبدو نصف مصافحة ونصف تربيتة على الظهر هو مزيج من الفعلين وهو ما يرحب معظم الرجال بفعله .

إن " جيرالد ليفين " ، المدير التنفيذى السابق بشركة تايم وارنر ، " وستيف كاسى " ، رئيس مجلس إدارة مؤسسة أميركا أون لاين ، قد قاما بإتمام الصفقة بين الشركتين بعناق . وقام نائب الرئيس السابق . " آل جور " بالاحتفال بترشيحه ـ والفوز الأوَّلى الذى حازه عندما استدار من أمام الميكروفون وقام بمعانقة أحد معاونيه الواقفين فى خلف المسرح . وبالطبع ، لدينا الرئيس السابق " بيل كلينتون " ، الذى كان دائماً يفضل " معانقة كل الناس " .

منذ أعوام مضت أخبرنى أحد المدراء التنفيذيين أنه دائماً ما يعطى عناقاً لكل شخص يقابله ـ حتى هؤلاء الذين يقابلهم لأول مرة . إنهم قد " يسترخون ويستمتعون بالأمر ، أو يتسمرون فى مكانهم ، لكنهم لا ينسون ذلك أبداً . كل ما أطلبه منك هو أن تجرب هذا وكل شىء آخر نصحت به فى هذا الكتاب بنفسك . ربما تجد الآخرين " يسترخون ويستمتعون بالأمر ولا ينسونه على الإطلاق " معك أنت أيضاً .

يقول " ستيفن لارجين " ، المدير التنفيذى بشركة ماكديرمين برنتنج سولوشن : " لقد نشأت فى انجلترا ، وهى بلد معروف ببرودته ، وكل ما تعطيه للآخرين هو مصافحة باردة . لكنى تعلمت فى أمريكا كيف أربت على ظهور الآخرين ولقد كان الناس يستجيبون . إنها نوع من التواصل " . حسناً ، إنها بداية على الأقل .

إن التعديل الحالى على المصافحة هو أنها تحولت إلى مصادمة . والمصادمة هى عبارة عن قبضتين مضمومتين يتم وضعها فى وضع تقابل ، تماماً كما حدث عند تحالف شركتى هيوليت باكارد وكومباك . إنها نوع من المصافحة غير المنتشرة فى بقية البلاد ولكنها كانت صورة مقبولة بين المدير التنفيذى لشركة والمديرة التنفيذية للأخرى . لقد كان العناق مخاطرة بعض الشىء والمصافحة العادية كانت ستتسم بالبرودة فى مواجهة الكاميرا .

إن هذه المصادمة لن تحل محل المصافحة أبداً على الأرجح . فمن الصعب أن تتخيل الناس " يقيمون العلاقات التجارية على طريقة التصادم " ، أليس كذلك ؟

إن القبلة التى تطبع فى الهواء أو القبلة الحقيقية هى وسيلة أخرى مناسبة للتحية أحياناً . إن الأسلوب والطريقة مهمان للغاية . مع الأوربيين من الأرجح أنك ستتبادل القبل الهوائية . وفى المملكة المتحدة يبدأ التتابع بالخد الأيسر ثم الخد الأيمن . أما فى فرنسا فالأمر يبدأ بالخد الأيسر ثم الأيمن ثم يعود إلى الأيسر مرة أخرى .

وسواء كانت القبلة وهمية أم حقيقية ، إذا لم تكن تريد أن تستقبل هذه القبلة فلا تفعل ذلك . فالمصافحة القوية ، والابتسامة ، وتذكر اسم الشخص الآخر يمكن أن يعبر عن الإخلاص والثقة ، والطاقة ، والاستعداد ، وبقية الصفات اللازمة لقيام تعاون تجارى بينكما .

لكى تستقبل أى لمسة ـ كمصادمة القبضات ، والمصافحة ، والعناق ، والتربيت على الكتف ـ استرخ واستجب مانحاً نفس التحية أو على الأقل استجب بابتسامة هادئة . لا تجفل ، أو تتفاد اللمسة ، أو تقفز مبتعداً ، أو تحدق النظر فى غضب ، أو تضرب بقوة ـ إذا كان الشخص الآخر قد حاول أن يلمسك بنية سليمة وبشكل مناسب . لا تحاول الانتقام بطريقة غير ملائمة أو بلمسة شهوانية . لا تفترض مسبقاً ؛ حاول أن تكتشف بصراحة وشفافية تامة إذا كانت لمسته غير مناسبة . بعد ذلك ، وفى نفس المكان والزمان ، واجه المشكلة ، بينما تستمر فى منح القبول ، والمحافظة على تقدير الذات ، ووضع ابتسامة هادئة على وجهك .

إذا كنت قد استخدمت الشفافية التامة بشكل ثابت فيما تريده . فمن الطبيعى أن تتبع ذلك بعبارات مثل : " إننى أحب علاقة العمل الجيدة بيننا يا " جو " ، ولكنى لا أريد قبلات فى الهواء كلما تقابلنا " ، وبينما تقول ذلك ، ابتسم وربِّت على كتف الشخص الآخر . إذا كانت تلك هى المرة الثانية التى تضطر فيها لتوضيح هذا الأمر ، اجعل تربيتك على كتف الشخص أقوى قليلاً .

كن ثابتا فى لمستك . إذا كنت ستقوم بلمس الآخرين ، ومن الواضح أنه ينبغى أن تفعل ، فيجب عليك أن تكون متناغماً ومتناسقاً . المس الرجال والنساء ، الكبار والصغار ، أصحاب المراكز العليا فى المؤسسة وصغار الموظفين . خارج المؤسسة وداخلها ، بغض النظر عن العرق ، والجنس واللون . لا تقم باختيار الأشخاص الذين تشعر بالراحة معهم ، أو من تعجب بهم أو تنجذب إليهم (هنا يبدأ التحرش والمضايقة) . تماماً

كما هو الأمر مع القبول ، وتقدير الذات ، وطرح الأسئلة ، وطلب الخدمات : يجب أن يحصل كل شخص على نفس المعاملة منك .

قالت لى " دايان هارتمان " ، مديرة المستشفى البيطرى : " إننى دائماً ما أعطى ابنى عناقاً وقبلة قبل النوم . عندما أسافر بعيداً أعطيه أحضاناً بعدد الأيام التى سأتغيب فيها حتى يقوم بتخزينها . ثم أعطيه قبلة أو اثنتين من أجل أى موقف مجهول . إنه فى الرابعة عشرة من عمره ، وإذا نسيت ، فسوف يذكرنى قبل أن أغادر . إننى أحب هذا . إنه لا ينسى على الإطلاق " .

إن الثبات يوفر الأمان للناس ، حيث إنهم يعلمون ماذا يجب أن يتوقعوا : إعطاء وأخذ القبول من أجل المحافظة على تقدير الذات .

إن أسهل الناس لمساً هم هؤلاء الذين تألفهم جيداً أو تتشارك معهم بعض التجارب . إذا كنت تألف الناس وتشاركهم الخبرات والتجارب ، ربما يجب أن تبادر باللمس لكى تجعل العلاقة تستمر . سوف تألف الناس وتشاركهم التجارب بشكل أسرع من خلال اللمس ! عندما ناقشت هذا الأمر مع أحد المدراء التنفيذيين ، علق قائلاً إنك ترى اللمسات واضحة فى ميادين الرياضة بسبب التجارب العاطفية المشتركة فى المكسب والخسارة . وقال : " لا يوجد الكثير من العناق فى اليوم الأول الذى يظهر فيه لاعب مبتدئ فى ملعب التدريب . إن الأمر يستغرق بعض الوقت لتطوير العلاقة " . لكن كم سيستغرق ذلك اللاعب المبتدئ لكى يحس أنه جزء من الفريق إذا أعطاه شخص ما عناق ترحيب ؟ بالتأكيد سوف يشعر بذلك على الفور . إنك بهذا التواصل تجعل من علاقتك بالآخرين أكثر ثقة وقوة .

وعندما تفعل ذلك ، تأكد من لمس الأشخاص المخيفين والأكثر رهبة أولاً . إنهم الأشخاص الذين يخشاهم الآخرون أيضاً . ربما يقدرون لك هذا الاتصال الشجاع ، وسوف تضع نفسك فى مكانة مختلفة عن بقية الآخرين بطريقة إيجابية .

وتماماً كما يحدث مع كل الخطوات الست المهمة التى تحدثنا عنها فى بداية الكتاب ، فإن الشخص الذى تفعل معه هذا قد يصدك ، أو يرفضك ، أو يقوم بإحراجك بشكل مباشر بسبب مجهودك . عندما يحدث ذلك ، فكر فى إمكانية أن يكون تصرفه هذا نابعًا من براءة وجهل وليس من تعال وغرور . كن حسن النية مع ذلك الشخص . احتفظ بتقديرك لنفسك ولذلك الشخص وأنت تسأل عن توضيح لهذه الاستجابة : على سبيل المثال أن تقول : " هل أسديت إلىّ معروفاً وأخبرتنى لماذا كان رد فعلك لهذه اللمسة هكذا ؟ " قم بتعديل اللمسة ، وإعادة التواصل ، أو اعتذر إذا كان ذلك ضرورياً ، لكن لا تتوقف عن اللمس .

قم بحساب اللمسات التى أعطيتها لشخص ما هذا اليوم وحاول أن تكثر منها غداً ثم تكثر منها أكثر فى اليوم الذى يليه . كن ثابتاً . أعط نفس اللمسة الجيدة للأشخاص الذين تعرفهم وهؤلاء الذين لا تعرفهم . للأشخاص الذين يعجبونك والذين لا يعجبونك . للأشخاص الذين ستراهم مرة أخرى والذين لن تراهم مجدداً . لابد أن تكون ثابتاً فى إعطاء اللمسات حتى يثق بك الآخرون ويعجبوا بك ، ويتذكروك ، ويقدروا مصداقيتك ومهارتك القيادية .

لا تكثر من اللمس . مثل أى شىء آخر ، فإن الأفعال الجيدة إذا ما بالغت فى فعلها فسوف تتحول إلى أشياء سيئة . وقد يصدق هذا القول على " الرئيس محب الأحضان " بيل كلينتون ، حيث بالغ فى العناق إلى أن وصل الأمر إلى وصفه بهذه الصفة . لكن حتى هؤلاء الذين يدعون أنهم " لا يحبون أن يلمسهم أحد " ربما ما كانوا ليمانعوا أن يربت الرئيس على أكتافهم ويقول : " أحسنتم " .

إن اللمسة الجيدة لا تعنى أن تذهب إلى رئيسك وتبدأ فى التربيت على ظهره مستخدماً كلمات مثل : " كيف حالك اليوم ؟ " حتى إن كان يعانى من الضغوط والتوتر .

يجب أن تستخدم حكمك السديد ؛ ومع ذلك ، عندما تشعر بالشك ، فاقترب والمس . لكن أفعل ذلك بشكل صحيح . اسأل إذا كان هناك سوء فهم .

إن اللمس يتعلق بالتواصل مع الآخرين - وليس مجرد حركة تكتيكية جسدية . صديقة غير متزوجة من أصدقائى أخذت دروساً فى " كيف تغازلين رجل أحلامك " وكانت النصيحة التي وجهت إليها هى : راقبى الناس جيداً ، انتقى الهدف المطلوب ، ضعى نفسك فى موضع يراك فيه الهدف ، حافظى على الاتصال البصرى بينك وبين الهدف . استديرى وواجهى الهدف ، ثم قومى بلمسات خفيفة لنفسك ! من الخطأ أن تلمس نفسك فى مجال الأعمال تماماً مثل أنه من الخطأ أن تلمس الآخرين بشكل غير مناسب .

أحد المدراء التنفيذيين وصف عادة مزعجة لإحدى السيدات فقال : " كانت بين الحين والآخر تقوم بتعديل وضع شعرها ، رغم أنه لم تكن تشوبه شائبة " . عندما تقوم بلمس نفسك . فإنك تبدو متوتراً ، ومدركاً لذاتك بشكل مبالغ ، ودافعاً الآخرين للتفكير فى لمسك ! امتنعى عن لمس ملابسك ، وشعرك ، وحليك . بعبارة أخرى ، لا تحاولى التباهى أو إصدار إشارات تحمل إيحاءً شهوانيًا أو عاطفيًا .

تجنب أن تلمس ما حول فمك أو أنفك أيضاً . إن الأشخاص الذين يخشون الجراثيم سوف يذعرون ويتحاشونك .

إن الإسلوب الجيد للمس يتضمن الاهتمام بالنظافة الشخصية جيداً . لا تستطيع أن تضع أصابعك داخل أنفك أو فمك ثم تتوقع أن يريد الناس أن يصافحوك . لا يمكنك أن تعبث بشعر أذنك أو أنفك ثم تمسح يدك فى أعلى كتفك ثم تتوقع أن يرغب الآخرون فى معانقتك . لا تلمس نفسك ، ثم تلمس الآخرين بعد ذلك ، إلا إذا غسلت يديك بين الأمرين . يقال إن مديراً تنفيذياً شهيراً كان يوزع على الأشخاص مناديل ورقية قبل أن

يصافحهم . (كما قلت ، كل شىء جيد تبالغ فيه ، يتحول إلى شىء سيئ) .

يقول أحد المحامين : " إن الجراثيم تنتشر فوق أزرار المصاعد ، ومقابض الأبواب ، والأقلام ، ومفاتيح الكمبيوتر . إننى أستخدم طرف قميصى أو سترتى لكى أفتح أبواب الحمامات . وأقوم باستخدام مفاصل أصابعى فقط مع أزرار المصاعد ، ولا أستخدم أطراف الأصابع أبداً . إن الجراثيم فى كل مكان ومعظم الناس لا ينتبهون لهذا " .

كان هناك رئيس لإحدى الشركات وكان يلمس نفسه كثيراً حتى أننى أخذت أشاهد وأحسب مرات لمسه لنفسه بدافع الفضول . فى أقل من ثلاث دقائق كان قد لمس وجهه ، وأنفه ، وأذنيه ، وفمه ستًا وعشرين مرة . سألنى شخص آخر ممن كانوا يراقبونه أيضاً إذا كنت أعتقد أن رئيس الشركة كان يعمل كمدرب بيسبول من قبل ، حيث إنهم المشهورون بإعطاء الإشارات للاعبيهم بهذه الصورة .

٦

تمهل فى الكلام ثم اصمت واستمع

يتعلق الجزء الأكبر من هذا الكتاب بالأفعال التى يجب عليك الإقدام عليها لكى تتمتع بالمهارة القيادية : فأنت تبادر بطرح الأسئلة ، وتطلب الخدمات ، وتستخدم الفكاهة ، وتلمس ، وتبتسم . وكذلك من الأفعال المطلوبة منك التمهل ، والصمت والإنصات . تذكر أن المهارة القيادية لا تتعلق بك بقدر ما تتعلق بتأثيرك على الآخرين ، وهذا التأثير لا يأتى فقط مما تقوله وتفعله ولكنه مما لا تقوله ولا تفعله .

فى نهاية القرن الثامن عشر قال " أوجال سيوكس " ، فى كتابه Luther Standing Bear : " لم تكن المحادثات تبدأ على الفور ، أو بأسلوب متسرع . لم يكن هناك من يتسرع بإلقاء سؤال ، ولم يكن هناك من يتعجل الإجابة . كان التوقف اللحظى وإعطاء وقت للتفكير هو التصرف اللائق لبدء وإجراء محادثة . كان الصمت ذا معنى بالنسبة لـ " لاكوتا " ،

وكان يمنح مساحة من الصمت للمتحدث ولنفسه قبل الكلام ، وكان ذلك أفضل تطبيق للقاعدة التى تقول : " إن الأفكار تأتى قبل الكلمات " .

ليس من الضرورى أن تفعل أو تقول كل ما تستطيع أن تفعله أو أن تقوله . اترك بعض الأشياء غير معبر عنها حتى يرغب الناس فى سماع ما لديك من أقوال .

إن الرومان لديهم عبارة شهيرة : *il dolce far Niente* وتعنى " أفضل شىء هو ألا تفعل أى شىء " . وأنا لن أدعو أبداً إلى عدم فعل أى شىء . ولكنى أدعو إلى التمهل ، والسكوت والإنصات وهى لا تعنى أبداً عدم فعل أى شىء . بل هى تعنى التخلص من السلوك المدمر للنفس والذى يظهر فى التحدث بكثرة وعدم الإنصات بما يكفى .

قال الفيلسوف " شانج شاو " ، الذى عاش بالقرن السابع عشر : " من المخالف لإرادة الرب أن تأكل الطعام الشهى بسرعة ، وأن تجتاز المناظر الجميلة بعجلة ، وأن تتحدث عن العواطف بشكل سطحى " .

تمهل قليلاً

إن التمهل يعنى أن تتريث فى حركتك ، وتصرفك ورد فعلك ، وسيرك ، وكلامك . أن تأخذ بعض الوقت لكى تفكر مسبقاً فى التأثير الذى تريده . أن تأخذ بعض الوقت لكى تختار الكلمات والأفعال التى تساند هذا التأثير . وأن توصل هذه الكلمات بشكل هادف مستعيناً بسلوكك البدنى من أجل التأكيد على أهمية هذه الكلمات .

وهذا الإدراك الدائم لتأثيرك على الآخرين يساعدك على أن تفعل الكثير من الأشياء فى القليل من الوقت وأن تقدم الأفضل بمجهود أقل . سوف يعطيك الناس مزيداً من الاهتمام وينصتون إليك بشكل أكثر انتباهاً نظراً لأدائك المتمهل . إذا أخذت الوقت الكافى للراحة والتجريب ، فسوف تكون أكثر سرعة .

يقول " مايكل تروفانت " ، المدير التنفيذى للموقع الإلكترونى connect Utiliteis.com : " يجب عليك أن تجلس ، وأن تنصت ، وأن تفكر فى العملية لكي تفعلها بشكل سليم . توقف ، وقم بتحليل الأمور ، ثم خطط للأمر جيداً قبل الإقدام عليه " .

إن الصمت يعبر عن الثقة بالنفس والنضج . أما السرعة فتشير إلى العصبية وعدم النضج . معظم الناس لا يعرفون كيف يبدو شكلهم وهم يتعجلون الأمور ، وإذا علموا ، ما كانوا ليريدوا أن يبدوا بهذا الشكل .

يقول " جاك فالفى " ، مؤسس الموقع الإلكتروني MakingTheNumbers.com : " إن الرجل المتعجل لا يوصل حقاً الصورة التى يريد توصيلها للآخرين . قد يبدو فى نظر الناس على أنه رجل له مهمة محددة ، ربما ، لكنه أيضاً قد يبدو وكأنه رجل يجرى من شيء ما . سواء كنت رجلاً أم امرأة ، خذ نفساً عميقاً ، بل أكثر من نفس ، تمهل ، وانظر إذا كنت تستطيع أن تجعل العمل يأتى إليك " .

إن التمهل لا يعنى أن تؤخر الأشياء ، أو أن تكون مضجراً ، أو متلكئاً ، أو أن تتحرك بسرعة السلحفاة ، أو أن تكون متبلداً ، أو عجوزاً أو تبدو مرهقاً . ولا هو يعنى أن تكون عنيداً ، أو أن تجر قدميك كالطفل متصلب الرأس ، أو أن تتصرف بخوف ، أو أن تتأخر عن الآخرين . إن التمهل يعني أن تكون ذا هدف محدد وأن تتصرف بوعى تام .

كن مثالاً لموظفيك . هناك جانب جيد وجانب سيئ للقول السائد : " إن سرعة القائد هى سرعة الجماعة " . يجب عليك أن تقود الآخرين بسرعة مناسبة أثناء الأوقات الحرجة . عليك أن تسرع إذا وجب ذلك وأن تبطئ وتتمهل أيضاً .

إن السلوك المضطرب ، وإصدار الأحكام بتعجل ، والتحدث السريع ، والمشى السريع ، والأكل بعجلة ، والردود الخاطفة ، يمكن أن تؤدى جميعها إلى :

- أن تعطى انطباعاً بأنك عصبى ، مشتت ، متقلب المزاج ، يائس ، متسرع ، لاهث الأنفاس ، خائف ، مرعوب ، قلق (مما يسبب التوتر والإحساس بالحموضة) .
- أن تبدو غارقاً حتى أذنيك فى الأشياء التى تفعلها والأشياء التى تحيط بك .
- أن تبدو عديم الكفاءة .
- أن تبدو كأنك تفتقد التنظيم وحسن التفكر .
- أن تبدو عديم الأمانة .
- أن تبدو كما لو أنك لن تريد ولن تسمح لأحد أن يزعجك .
- أن تبدو منغلقاً ، جافاً ، وقحاً ، أو دفاعياً .

للأسف ، إن الناس يصدقون ما يرون . والمصطلح الذى يعبر عن ذلك فى علم النفس يسمى *التوكيد السلوكى* .

إننى أدرك أن تسرعك هذا يصدر عن نوايا جيدة ، ومن حاجتك أن تسبق الآخرين بثلاث خطوات وأن تكون فى أكثر من مكان فى وقت واحد . من المرجح أنك تعمل فى شركة أو مجال ينمو ويتطور بسرعة . والتكنولوجيا تقوم بتغيير الأشياء بسرعة كبيرة . وهناك مستويات عليا من الضغوط النفسية . وحالة الاقتصاد أقوى من أن تستطيع أن تسيطر عليها . ولديك عملاء وزبائن كثيرو الطلبات ومنافسون فى قمة الشراسة . ولديك مشاكل مع موظفيك بشكل دائم وثابت .

لا يمكنك أن تسمح لتلك الحقائق بأن تغير التأثير الذى تريد أن تتركه على الآخرين . يمكنك أن تظل منتبهاً ، متحمساً ، سريع الحركة . ولكن فى أسلوب هادئ ، هادف ، متأنٍ فى التفكير والتنفيذ .

إن وضوح هدفك يجعلك أكثر فاعلية من تلك السرعة التى تتحرك بها . فى سباقات الدراجات ، تجد أن راكب الدراجة الذى يقرر أن ينطلق بسرعة ويتقدم على " بقية الحشد " سرعان ما يلحق به بقية الراكبين . لكن إذا تمهل الراكب قليلاً بدلاً من ذلك ، فسوف يبقى بعيداً عن العيون حتى ينتهى به السباق وهو فى المركز الأول .

إن التمهل يساعدك على :

- أن تبدو واثقاً ، قادراً ، مرتاحاً ، هادئاً ، بارد الأعصاب ، رابط الجأش .
- أن تبدو مفكراً ، مركزاً على هدفك ، وجيد التخطيط .
- أن تظل متحكماً فى الأمور .
- أن تظل هادئاً غير مضطرب أو مهتز .
- أن تبدو مسترخياً .
- أن تظل فى بؤرة الحدث .
- أن تكون هادئاً ، رابط الجأش ، قوى العزيمة .
- أن تطور نوعاً من المهابة الشخصية .
- أن تظهر الاحترام وتمنحه للآخرين .
- أن تقلل من بتر كلماتك وتشويهها .
- أن تقلل من الأخطاء التى تعانى منها بسبب التعجل .
- أن تحافظ على الطاقة المختزنة لديك .

يقول " كال زيف " ، المدير التنفيذى لشركات كارميل كومبانيز : " لقد اعتدت أن أتخذ القرارات بسرعة . لكننى الآن صرت أتمهل فيها كثيراً . إن التسرع يقودك إلى المتاعب . عندما لا آخذ الوقت الكافى للتفكير فى القرار ويتبين بعد ذلك أنه خطأ ، أشعر بذلك لأنى قد اتخذته بشكل متسرع . وعندما أفكر جيداً ، ثم أقرر ، ويتبين خطأ القرار بعد ذلك ، فعلى الأقل سوف أعرف أننى لم أتخذه بشكل متسرع " .

إن التمهل يجعلك تتحدث بشكل أكثر وضوحاً لأنك تفكر قبل أن تتكلم ـ أو تبدو كأنك تفعل ذلك . إن اللغة الأصلية التى يتحدث بها " كال زيف " هى العبرية ، ولذلك فهو يتحدث الإنجليزية متعمداً أن يتكلم ببطء لكى يتم فهم كلماته جيداً . والنتيجة هى أن كل ما يقوله يبدو كما لو أنه قد فكر فيه جيداً . والناس ينصتون لأنهم يريدون أن يسمعوا ما سيقوله بعد ذلك . ولأن خطابه بطىء بشكل هادف ، فإن الآخرين يمكنهم أن يفهموا كل كلمة جيداً .

يتحدث الممثل " كيرك دوجلاس " عن السكتة الدماغية التى أصيب بها وما تبع ذلك من بطء فى كلامه وطريقة حديثه فيقول : " لقد وجدت أن الناس قد صاروا أكثر استماعاً وإنصاتاً إلىّ " .

يقول أحد المدراء التنفيذيين : " إننى أعجب بالأشخاص الذين يتحدثون بطريقة مريحة ومتمهلة . هناك رجل أعرفه يتحدث بهذه الطريقة ؛ وهو لا يضيع الوقت ولكنه يستخدم الوقت بطريقة مختلفة . إنه يتحدث كما لو كان لا يهتم بأى شىء فى هذا العالم وأنه يعطى وقته كله لك . ومقارنة به ، فإننى أتحدث بسرعة عشرة ملايين كلمة فى الثانية . أنا متسرع للغاية وليس من اليسير أن أتمهل . إننى أحياناً أتصرف بكل تسرع على الرغم من كونى فى الثانية والخمسين من العمر " .

كيف تتمهل ؟

- *فكر ، ضع أولوياتك ، ثم اختر الوقت المناسب للحديث .*
- *قم بالتنفيذ .*
- *ليكن لديك طريقة تذكرك بالبقاء على الطريق السليم .*

فكر ، ضع أولوياتك ، ثم اختر الوقت المناسب للحديث . استهلك دقيقتين أو عشر دقائق جالساً ، واقفاً (وعلى وجهك ابتسامة عريضة وجسمك فى وضعية سليمة) وقم بذلك عدة مرات فى اليوم وفكر فيما يجب عمله بعد ذلك وكيفية تنفيذه . الشيء العجيب هنا هو أننا نتسرع بالفعل قبل أن نفكر بدلاً من أن نفكر ثم نفعل . عندما تفكر ، لاحظ الأمور جيداً ، واطرح الأسئلة ، وقم بترتيب أولوياتك واختر الفعل المطلوب . هناك أشياء أكثر أهمية من أشياء أخرى . إن المسائل المهمة يتم تجاهلها فى زحام الأشياء التافهة . والحاجة إلى التصرف بسرعة تجعل تفكيرك متسرعاً . هناك الكثير لكى يتم فعله وهناك خيارات كثيرة يجب الاختيار بينها ـ والتفكير يساعدك على تبسيط المعقد من الأمور .

تقول " جانيى أون " ، المدير التنفيذى بشركة أونفوى : " إن حديقتى هى مكانى المفضل . قبل أن أركب سيارتى وأذهب إلى العمل أقف فى داخل الساحة الخلفية وأنظر حولى وأفكر . أحياناً أقف هناك وسط المطر ومعى مظلتى وحقيبة مستنداتى لمدة عشر دقائق لمجرد أن أنظر وأفكر " .

إن شعار رجال الإطفاء هو " رجل الإطفاء لا يجرى أبداً " . من المهم أن تظل هادئاً ، أن تستوعب العمل قبل أن تندفع إليه . وحتى عندما يندفع رجال الإطفاء إلى عمل ما ، يكون ذلك بطريقة منظمة .

يقول أحد المدراء التنفيذيين ، ممن يحاولون التمهل والإكثار من التفكير : " إن عقلي يعمل بسرعة وفمي لا يمكنه أن يجاريه . إن عقلي وفمي في سباق دائم " .

قال لي مدير تنفيذي : " إنني أقول كل شيء لنفسي قبل أن أقوله بصوت مرتفع حتى أتمكن من سماع كيف سيبدو عندما أقوله وأقوم بإجراء التغيرات إذا احتجت إلى ذلك " ، سألته : " ألا يأخذ هذا وقتاً طويلاً ؟ " قال : " نعم ، في البداية كان يأخذ وقتاً طويلاً ، ولكني قد دربت نفسي على فعل ذلك وصار الأمر لا يتطلب سوى بضع ثوان إضافية " .

يقول " جين بوب " ، نائب رئيس موقع أمازون للتجارة عبر الإنترنت : " لكي أتمهل فإنني أطرح على الناس أسئلة تدفعهم إلى التفكير . إن ذلك يمنعني من الاندفاع المتسرع نحو الفعل ويقدم للناس سلوكاً هادئاً . إنني أحاول أن أتصرف بهدوء عندما أواجه العواصف " ، وكما أنه يطرح على الناس أسئلة تجعلهم يفكرون ، يمكنك أن تسأل نفسك أسئلة لكي تجعل نفسك تفكر .

عندما تختار وتحدد أولوياتك ، فإنك تبطئ من حركتك . بعد ذلك يمكنك أن تتمهل وأن تتنفس بهدوء وعمق حتى تجعل الكلمات تخرج من فمك بشكل واضح وبسرعة أبطأ . ولأنك تريد أن تخرج الكلمات واضحة وفي جمل كاملة ، فإنك تشعر بهدوء أكثر وراحة أثناء محافظتك على التواصل البصري . وعندما يتحرك جسمك في تدفق محكم ، فإنك تخلق جواً من الهدوء المحكم حولك وحول كل المقربين لك . وينتهي الأمر بك إلى أن تقلل من حركاتك العصبية .

يقول خبراء الأمن الشخصي إنه في المواقف التي تتعرض فيها لجماعة عنيفة يجب أن تراقب الأشخاص الأكثر هدوءاً وتمهلاً ؛ إنهم الأكثر خطورة لأنهم في أقوى موقع للسيطرة على الموقف لأنهم ينظرون إلى الصورة الأشمل ويقومون بالتصرف طبقاً لذلك .

والوقت الأكثر أهمية للتفكير والاختيار هو عند الاستجابة . إن التصرف السريع والتحدث بسرعة يسببان ردود أفعال خاطئة . إذا كنت متمهلاً فى رد فعلك واستجابتك وإصدار الأحكـام ، فسوف تبـدو واثقـاً ، متحكمـاً ، قادراً ، هادئاً ، رابط الجأش ، وسـوف تقلـل مـن سـوء الفهـم والمشـاكل . يقول أحد المدراء التنفيذيين : " عندما يصدر عنى رد فعل على أساس حكم متسرع على الأمور ، تندفع الطاقة السلبية داخلـى . ولـذلك أتـنفس باسترخاء ، وأعيد التفكير فى استجابتى وأسـأل سـؤالاً مثـل : " أنـا لم أفهم بشكل تام ... أخبرنى بالمزيد " .

يقول " جاك فالتى " : " إن كونك سريع الحركـة يعنـى أن عليـك أن تكون أسرع فى إمساك لسانك قبل أن ترتكب الكثير من الأذى والقليل مـن الأشياء الجيدة " .

يقول " دون جيليبراندسون " ، المدير التنفيذى لمصـانع جيلبراندسـون : " إننـى أتوقـف وأفكـر فـى أى قـرار أو رأى قبـل أن أقـوم بـه . وفـى أى اجتماع ، عندما تكون هناك فكرة تشتعل فى رأسى وتريـد الخـروج ، بـدلاً من الحديث أقوم بكتابة الفكرة على ورقـة ثـم أشعر بالارتيـاح . يمكـن أن أنساها فى تلك اللحظة ثم أقوم بإرسالها عبر البريد أو البريد الإلكترونى أو البريد الصوتى مصحوبة بتعليقـات مثـل : " لقـد لاحظـت كـذا .... هـل أدركت ذلك أيضاً ؟ " ولأننى مدير تنفيذى منذ وقت طويل يمكننى أن أرى المشاكل والحلول بسرعة ، ولكنى قد تعلمت أن أترك الحلول تتكشـف مـن تلقاء نفسها على يد الآخـرين . إذا قمـت بحـل مشـكلة واحـدة ، فسـوف يلقون بكل المشاكل فى طريقى . وسوف أصبح حلال المشـاكل الأوحـد ولـن يتعلم الناس أن يفعلوا ذلك بأنفسهم . ولذلك ألتـزم الهـدوء بـدلاً مـن ذلـك وأكتب أفكارى فوق الورق " .

إذا لم يكن لديك وقت لكى تفكر قبـل أن تسـتجيب ، لـيكن رد فعلـك الأول أن تطرح سؤالاً . إن التسـاؤل يُبطـئ مـن سـرعتك ويمنحـك الوقـت

للاستجابة . والتساؤل يساعدك على ترتيب أولوياتك ، والتعلم ، واختيار منهجك وطريقتك .

نفذ الأمر . تمهل ثم فكر ، ثم نفذ الفعل بشكل هادف وواعٍ .

كتب " جيرى سينفيلد " فى أحد كتبه الموجهة للأطفال : " اهدأ . انزل من برجك العالى ، لا تحقر من شأن الناس ، واحتفظ بصوتك منخفضاً " .

يمكنك أن تكون سريعاً ، ولكن دون أن تتسرع . هناك فرق بين الأمرين . إنك تصل إلى حيث تريد بشكل أسرع وأكثر فاعلية عندما تستخدم جزءًا من السرعة التى تقدر عليها . يمكنك أن تستعرض بهدوء جميع الأشياء المحيطة بك فى رشاقة وسهولة . عندما تتمهل فإنك تخلق طاقة عظمى يمكنك أن تستدعيها عندما تحتاج إليها .

قالت إحدى المديرات التنفيذيات : " إننى أتمهل لكى أتحكم بالغرفة ، ومعظم النساء لا يستخدمن هذه القدرة كثيراً ، ولقد اكتشفت أن هذه الوسيلة تجعل الناس أكثر فضولاً فى الإنصات إليك " .

كما أخبرتنى مديرة تنفيذية للموارد البشرية أنها تحكم بحيادية على مدى استعداد الأشخاص للترقى عن طريق قدرة على تعلم التمهل والتحكم فى وقتهم ، قالت : " فى المراحل الأولى من المستقبل المهنى إذا كان الموظف مضطراً إلى السفر من نيويورك إلى لوس أنجلوس ، أراه يحجز فى طائرة تتوقف أربع مرات في الطريق . عندما يفهم الشخص كيف يحجز فى طائرة لا تتوقف مطلقاً أثناء الرحلة ، أعلم أنه قد أصبح مستعداً للترقى . وعندما تفهم الموظفة كيف تجعل شخصاً آخر يذهب بدلاً منها ، أعلم أنها قد أصبحت مستعدة للترقى " .

وعلى قدر ما أدعو إلى التمهل ، فإننى أنادى بفعل العكس أيضاً ـ بشكل متعمد وبغرض محدد . وأفضل المدراء التنفيذيين الذين أعرفهم يركضون إلى قاعات الاجتماعات ، ويصعدون سلالم المسرح عدواً ، ويدورون حول السيارة بسرعة لكى يفتحوا لك الباب فى مناسبة ما ولغرض

محدد . لقد كان بإمكانهم أن يتباطأوا لكنهم اختاروا أن " يتحركوا " وأن " يسرعوا للحاق بالفرص " .

يمكنك أن تكون ذا هدف محدد ، هادئاً فى حركاتك ومع ذلك تظل متحمساً . يقول مدير تنفيذى : " إننى أقوم ببعض الأشياء بسرعة إذا كانت مملة وتستهلك وقتى ، خاصة أننى أريد أن أكون فعالاً وأن أتحرك بسرعة . ولكن بإمكانى أن أتمهل عند الضرورة " .

ولذلك اختر أن تتحرك بتعمد ولغرض محدد . عندما تدخل حجرة مكتب زميل لك ، أو تسير فى الشارع ، أو تحك جبهتك ، أو تكرر اسم شخص يتم تقديمه إليك ، أو ترد على الهاتف ، أو تترك رسالة بريد صوتية ، وكل هذه الأشياء .

اختر أن تتمهل لهدف محدد مع الانتباه إلى سرعة مصافحتك لزملائك ، وعند النهوض من فوق مقعد ، والخروج من مكتب شخص ما ، وبقية هذه الأشياء .

افعل كل ما تفعله بشكل أبطأ قليلاً ، واهدأ قليلاً ، مع مزيد من الوعى . (قم مثلاً بتقبيل شريك حياتك لمدة أربع ثوانٍ كاملة . جرب ذلك اليوم بشكل جدى) .

من الممارسة الجيدة أن تتحدث وكأن هناك مترجماً شفوياً يترجم ما تقوله . قل شيئاً ما ودع المستمع إليك يحاول ترجمته وفهمه قبل أن تقول شيئاً آخر . أو تحدث إلى رئيسك كأنك تتحدث مع طفل فى الخامسة من عمره . استخدم كلمات واضحة وبسيطة ومتعمدة ، مع استخدام بعض الوقفات ، إلى جانب تعبيرات الوجه ، لكى تضيف بعض التفهم . سوف تبدو أكثر تفكراً . كما ستجعل الآخرين ينصتون إلى كلماتك ويستمعون إليها بشكل أسهل .

تحاش أن تفعل شيئين فى وقت واحد (أن تأكل وتقرأ مثلاً ، أو أن تتحدث وأنت تكتب أو كما رأيت تلك السيدة تفعل فى سان فرانسيسكو - حيث كانت تمشى فى شارع مزدحم بالمدينة وهى تدخن السجائر وتقوم

بالتطريز) . ربما تكون على مقدرة للقيام بمهام متعددة فى وقت واحد ، ولكن هذا لا يعنى أنه يجب عليك ذلك .

إن التمهل يصلح جيداً فى كثير من المواقف . وإليك مثالاً على شىء يتم بشكل مباشر مثل التمارين الرياضية . لقد أوردت إحدى المجلات أن أحدث الصيحات الرياضية هى التمارين الخاصة البطيئة . على سبيل المثال ، رفع الأثقال بشكل بطىء على قدر ما تستطيع ثم تجلس واستمتع بالعضلات المتكونة حديثاً والوزن الزائد الذى فقدته . قم برفع الأثقال ببطء شديد لمدة عشر ثوان ثم قم بخفضها إلى أسفل لمدة عشر ثوان أخرى . إن الأداء البطىء أصعبً بكثير مما يبدو . ولقد تم اختبار ١٤٧ شخصاً فى دراسة أجريت على ممارسة التمرينات شديدة البطء ، ولم ينجح سوى رجلين فقط فى اجتياز البرنامج الذى استغرق عشرة أسابيع ، " إن البرنامج عظيم ولكن اجتيازه صعب ومؤلم " هذا ما قاله رعاة البرنامج .

ليكن لديك طريقة تذكرك بالبقاء على الطريق السليم . سوف تحتاج إلى أن تسيطر على نفسك ما يقرب من سبع وسبعين مرة كل يوم لكى تتوقف ، وتتنفس ، وتتمهل ، وتفكر ، وتتصرف . وعندما تكون مشغولاً بالفعل ، يمكن أن تنسى فعل هذا .

اختر أداة ما لكى تسبب لك نوعاً من التذكر المتعمد وذلك من أجل أن تتوقف ، وتفكر وترتب أولوياتك وتختار أفعالك . فمثلاً فى كل مرة يرن فيها الهاتف يمكنك أن تذكر نفسك أن تتمهل . فى كل مرة تلتقط فيها شوكة الطعام ، تمهل . فى كل مرة ترى فيها اللون القرمزى ، تمهل .

إن المصورين المحترفين ينتظرون وجود الإضاءة المناسبة ، وتعبيرات الوجه السليمة . وسواء كان الضوء ، أو تعبيرات الوجه ، أو الموقع المناسب ، ليكن لديك الانضباط الذاتى لكى تتمهل ولا تتسرع .

إن التمهل يجعلك أكثر أمناً بين الناس وفى الأماكن العامة . لقد كنت فى مصعد كهربى بأحد المبانى فى سان فرانسيسكو عندما فتح باب المصعد فى الطابق الأرضى . لكن المصعد لم يكن على نفس المستوى مع الطابق

السفلى ؛ كان المصعد أقل بتسع بوصات عن مستوى الطابق الأرضى عندما فتح باب المصعد . وبدون أن ينظر ، خرج الرجل الذى كان بصحبتى فى المصعد مندفعاً إلى الخارج ، فارتطمت عظمة ساقه بالسطح الأرضى غير المستوى ، ثم سقط على وجهه .

التحدث أمام الجمهور

أحد الأماكن الجيدة لكى تختبر مهارتك على الوقوف معتدلاً ، مرتفع الهامة ، مبتسماً ومتمهلاً هو بين مجموعة من الأشخاص . قد يكون ذلك فى اجتماع عمل يوم الاثنين صباحاً ، اجتماع لمجلس الإدارة ، أو اجتماع لمجلس الآباء فى مدرسة . وأياً كان المكان ، عليك أن تقف أمام الكثير من العيون وتتحدث لكى تتحدث ، وتعلم ، وتمتع ، وتحصل على الدعم لقضيتك .

عندما يعطى مدير تنفيذى خطاباً مهماً فهو يزرع أشخاصاً بين الجماهير لكى يهتفوا بشكل تلقائى ، وهو ما يؤدى إلى أن يتبعهم الآخرون . وعندما يتحدث فى الإذاعة أو التليفزيون ، فإنه يجعل موظفين يتصلون عبر الهاتف ويطرحون الأسئلة التى يريد أن يجيب عنها . إذا استخدمت هذه النصائح الواردة أدناه فلن تحتاج إلى " زرع " الأشخاص بين الجمهور ، لأن هذا الجمهور سوف يأتى إليك من نفسه .

وإليك بعضاً من هذه النصائح :

- لا تربك نفسك بالأحاديث السلبية . بدلاً من ذلك قل لنفسك : " أستطيع أن أفعل ذلك وأستطيع أن أفعله بشكل جيد ".

تابع

- قم بكتابة مقدمتك الافتتاحية مستخدماً كلمات استهلالية قوية ؛ ثم قم بتوسيع هذه الافتتاحية مستخدماً قاعدة الثلاثة السحرية . (أى ذكر ثلاثة أشياء سيتم فهمها بسرعة وتذكرها لوقت أطول) . قم بدعم تلك الأشياء الثلاثة بقصص شخصية ، واستخدم كلمات مثيرة وشيقة ، ولتشمل كلماتك كلمة النجاة ومشتقاتها . (إن الناس يحبون ذلك . ولا يجب أن تكون النجاة من أدغال أفريقيا ، ولكن النجاة من فترة الاستغناء عن الموظفين ، أو الطلاق ، أو الإفلاس ، أو الأخطاء ، إلخ) وقم بإنهاء خطابك بقصة مؤثرة إضافية . يمكن أن تقوم بهذا فى خطاب زمنه ثلاث دقائق أو ثلاثين دقيقة .
- احرص على أن يكون خطابك بسيطاً ومختصراً . قم باختصار ما تخطط لتقديمه . ابدأ خطابك بطريقة تقود إلى نهاية ونتيجة محددة . قم بتوضيح النقاط التى تريد أن توصلها للجمهور .
- قم بالتدريب على خطابك . تدرب على خطابك حتى لو كان جمهورك لن يتعدى ثلاثة أو أربعة أشخاص . قم بتجريب العبارات والكلمات التى سوف تستخدمها . قم بعمل أكثر من تجربة لكى تتخلص من الكلمات والتصرفات المضرة بك . وعندما يحين وقت إلقاء الخطاب ، سوف يصبح تقريباً أمراً طبيعياً بالنسبة لك . من الخطأ أن تلقى بخطاب مهم دون تدريب . لا تتبع النصيحة القديمة (الغبية) وتحاول أن تتصور جمهورك وهو يجلس بدون ملابس ؛ إن ذلك سيجعلك عصبياً ومتوتراً . ولكن بدلاً من ذلك تخيل جمهورك وقد أعجب بكلمتك واعتقد أنك شخص رائع ومتميز .

تابع

- قم بالتدقيق على الملابس التى سترتديها فى الليلة التى تسبق الخطاب ؛ تأكد من وجود كل الأزرار . تدرب على الخطاب مرتدياً الحذاء الذى سترتديه أثناء إلقاء الخطبة . كونى حريصة عند ارتداء البلوزات الحريرية لأن الميكروفونات الصغيرة التى تعلق فى الصدر يمكنها أن تنقل صوت احتكاك الحرير بالجسم ؛ ونفس الشيء قد يحدث مع رابطات العنق الحريرية .
- قم بالتحقق من حالة الجو مسبقاً حتى تستعد لحالات تأخر الرحلات الجوية . (إن عضو فرقة رولينج ستونز ، " ميك جاجير " مشهور عنه أنه يراقب الطقس جيداً ويقوم بالتخطيط لرحلاته القادمة طبقاً لذلك ، ولذلك دائماً ما يصل فى الوقت المناسب حتى إذا تأخر باقى أعضاء الفريق) .
- لا تأكل قبل إلقاء الخطاب مباشرة ؛ إن التجشؤ والسعال وأعراض الحساسية ضد بعض الأطعمة ، والعطس ، وكل تلك الأشياء يمكن أن يتضخم أثرها بواسطة الميكروفون .
- تحرك بعيداً عن منصة الإلقاء ؛ إن فاعليتك سوف تزيد بنسبة ٢٠٠ بالمائة . تحدث بصوت قوى ، وأبق رأسك معتدلاً . لا تتقافز ، وتمش ، وتدور كثيراً فى المكان بلا داع . قم بتغيير المسافة بينك وبين الجمهور ، وتحرك مقترباً ومبتعدا بدون المبالغة فى الحركة إلى الأمام والخلف . تأكد من أن حركاتك البدنية تتوافق مع الرسالة الشفوية التى تبلغها للجمهور . وبالطبع يجب أن تقف منتصباً ، معتدل القامة ، ومبتسماً .

تابع

- ابدأ خطابك (واستمر فيه) متحدثاً بشكل أكثر تمهلاً وتعمداً دون الاستسلام إلى الرغبة فى الإسهاب . سوف يجعلك هذا تبدو مستعداً أمام الجمهور . لتكن سرعتك متعمدة ؛ لا تسرع كثيراً عندما تشعر بأن وقتك قد قارب على النفاد . اختزل من خطابك أجزاء غير مهمة بدلاً من ذلك . لا تتعد الوقت المسموح لك حتى إذا كان المتحدث السابق قد فعل ذلك .
- تحدث إلى الجمهور كما لو أنهم مجموعة من أصدقائك القدامى ويدور بينكم حوار ودى - واستخدم كلمات مثل : " نحن جميعاً عائلة كبيرة " وليكن أسلوبك مؤكداً على هذا المعنى .
- لا تسرع فى نطق الكلمات حتى تتلعثم ، وتجنب استخدام نفس الكلمات والمصطلحات بكثرة . تخلص من كلمات الربط والتعجب على شاكلة " و ، آه ، أوه ، " وراقب طريقة نطقك وسلامة عباراتك من حيث الصياغة النحوية واستخدام علامات الترقيم .
- قم بصياغة العبارات على نحو يضمن لك انتباه الجمهور . إن الأمر يتطلب مهارة فى الكتابة وتدريباً مستمراً على ما تمت كتابته . إذا لم تنصت إلى نفسك وإلى جمهورك ، فلن تؤدى بشكل جيد .
- لا تتحدث بشكل أكثر من اللازم وتكثر من الكلام دون فائدة . تمهل قليلاً وأعط جمهورك الوقت الكافى ليستوعب ما قلته . تحدث وكأنك تطلب من الجمهور أن يستجيب ويتدخل .

تابع

- تحدث بشكل شخصى واعتن بالتفاصيل ، وكن محدداً .
حاول أن تربط بين الجمهور وبين الموضوع الذى تناقشه حتى تجعل كلمتك أكثر إنسانية .
- حافظ على ابتسامتك الهادئة مسترخية خلال الخطاب ، دون أن تكون ابتسامة واسعة تنم عن الغرور والأنانية .
- حاول أن تجعل خطابك أكثر إثارة ، سوف تحصل بذلك على تقدير أفضل .
- استخدم الوسائل البصرية المساعدة بشكل سليم . إذا استخدمت برنامج العروض باوربوينت فتأكد من جود ضوء على وجهك فى نفس الوقت . لقد رأيت العديد من المدراء التنفيذيين يقفون " داخل الظلمة " وأعنى ذلك حرفياً ومعنوياً ، لأنهم لم يضعوا إضاءة إضافية على وجوههم .

لا تسمح لنفسك بأن تلقى خطابك إلى جمهور من خمسمائة شخص داخل قاعة تتسع لعشرين ألفاً . تحاش العروض التى تنقل عبر الأقمار الصناعية . إن كل ما تقوله سوف ينتقل متأخراً بأجزاء من الثانية مما يجعلك تبدو " بطىء الفهم " وكأنك تحتاج إلى وقت إضافى لاستبيان الأسئلة وتكوين الإجابات .

- كن مستعداً لاستكمال خطابك وتعديل طريقة إلقائك فى حالة انقطاع الصوت أو الضوء خلال عاصفة ما . لا تعتمد كثيراً على وسائل التكنولوجيا .

تابع

- لا تضع الميكروفون الذى يُشبَك بدبوس فى ملابسك أثناء ذهابك إلى الحمام أو عندما تتحدث مع شخص محادثة ودية أثناء الاستراحة ، ربما يكون الميكروفون لا يزال يعمل .
- تذكر أنك فى بؤرة الاهتمام قبل أن تصعد خشبة المسرح وبعد أن تهبط من فوقها . إن تعبيراتك ووقفاتك وحركاتك يتم مراقبتها من اللحظة التى تخرج فيها من سيارتك وتسير أمام ساحة الانتظار متجهاً إلى غرفة الاجتماعات .
- خطط للإجابة عن الأسئلة المحتملة . إن الاستماع إلى الأسئلة والإجابة عنها بشكل جيد يزيد من قدرتك على توضيح ما تتحدث عنه . ولذلك توقع الأسئلة التى يمكن أن تطرح وتدرب على الإجابة عنها .
- لكى تتعامل مع الأسئلة (المحرجة أو العادية) ، أولاً اعترف بوجهة نظر السائل (قل : " إننى أتفهم أن هذا الأمر قد يكون محبطاً و ... ") واشكر ذلك الشخص على ذكره للمسألة . قم بذكر رأيك من واقع خبرة شخصية (لا أحد يجادل فى تجربة شخصية لشخص آخر) ، تقبل آراءهم ولكن اذكر رأيك أيضاً . لا تكرر عباراتهم السلبية أو تستخدم كلماتهم المتسرعة التى استخدموها بدافع عاطفى وأنت تعيد السؤال قبل أن تجيب عنه .

بدلاً من ذلك ، اسأل عن السؤال ثم ألقه إلى الآخرين ؛ فقل مثلاً : " هل الجميع متفقون على هذا الأمر ؟ " ، ولحسن حظك ، قد لا يتفقون ! إذا استمر الجمهور فى طرح الأسئلة

تابع

المحرجة والعدائية ، رقق من صوتك ، وقلل من تعبيرات وجهك ، وانتزع الحدة من صوتك (قم بإضافة المزيد من الهدوء إلى تصرفاتك) ثم أجب عن الأسئلة . سوف يجعلك ذلك تبدو هادئاً ، رابط الجأش ، مسيطراً على مشاعرك .

وعندما تنتهى من خطابك ، يمكنك أن تضفى لمسة لطيفة عن طريق أن تضيف عبارة : " شكراً لكم على حسن الاستماع " . سوف يشعر المستمعون بأنهم مقدرون جيداً وسيجعلهم هذا يقومون بتحيتك بشكل أكبر .

اصمت واستمع

كن مسئولاً مسئولية تامة عن كل ما يخرج من فمك . إذا لم تكن تعلم ماذا يجب أن تقول فلا تقل شيئاً . لا تضف إلى التلوث الضوضائى الموجود فى العالم .

يقول " مايكل تروفانت " ، المدير التنفيذى للموقع الإلكترونى : www.connectutilities.com : " حتى إذا كنت لا أستمع إلى ما أحب ، فلقد تعلمت أن أترك الآخرين يقولون ما لديهم . إننى غالباً ما أكتشف أن استجابتك لن يستمع إليها إذا شعر الآخرون بأنك لم تنصت إلى رسالتهم بالكامل . أظن أنه من أجل أن تحظى بالاحترام ، عليك أن تستمع إليهم بالكامل . وعندما يحس الآخرون بأنهم قد قالوا ما يريدون ، فسوف يصبحون أكثر استعداداً للاستماع إليك ، إننى أحتاج إلى جعلهم مستعدين للإنصات بأقصى درجة ، فى حالة إذا ما كانوا سيستمعون إلى ما لا يرغبون فى الإنصات إليه " .

إن التقليل من حديثك لا يعنى التقليل من مساهمتك . قل ما يجب قوله ، وليس ما لا يحتاجون إلى سماعه . والشىء الجميل أن أحداً لا يستطيع أن يستمع إلى ما لا تقوله ، ولا يمكن لشىء لم تقله أن يوقعك فى المتاعب .

إن السكوت والإنصات لا يعنى أن تكون مملاً ، خجولاً ، شحيحاً فى مساهمتك ، ولا يعنى الاستسلام ولا التذلل ولا الخضوع . إنه اختيار أن تنصت وتستمع وتفكر أولاً بدلاً من أن تتسرع فى القول أو الفعل . كما يقول أحد كتب الحكمة القديمة : " كن سريعاً فى الإنصات ، بطيئاً فى الحديث " .

عندما تصمت وتنصت ، فإنك :

- تحافظ على طاقتك البدنية والعقلية بدلا من بعثرتها فى أكثر من جهة .
- تعطى مزيداً من الانتباه إلى ما يقوله ويفعله الآخرون .
- تتصرف كشخص راجح التفكير .
- تمتلك الوقت الكافى لصياغة الرد الصحيح .
- تكتسب الثقة .
- تتجنب كثرة الحديث بدون فائدة وتجبر نفسك على الصمت .
- تنقذ نفسك من الإحراج .
- تحافظ على تقدير الآخرين لذواتهم :
- تبدو دافئ الشاعر ، مخلصاً ، ودوداً .
- تتحاشى الإضرار بتقدير الآخرين لأنفسهم .
- تصبح أكثر قوة وشخصية .

- تتجنب الظهور بشكل أحمق .
- تتواصل بلغة الصمت المفهومة عالمياً .
- تبتعد عن ارتكاب أى نوع من الابتزاز العاطفى .

كما يقول المثل الشهير : " إن الفم المغلق لا يجلب لصاحبه المتاعب " . عليك أن تنصت إلى الآخرين ، وليس لنفسك فقط . خذ نفساً عميقاً . الكثير من الأنفاس العميقة ! قم بإيقاف ذلك الجزء من مخك الذى يحاول أن يصيغ الإجابة وقم بالإنصات وتلقى المعلومات فقط .

إن الصمت يقول كثيراً من الأشياء بكل اللغات المعروفة . إن أعظم الأصوات فى الكون هو صوت الصمت .

كيف تصمت وتنصت ؟

- *فكر ، ضع أولوياتك ، ثم اختر الوقت المناسب للحديث .*
- *قم بالتنفيذ .*
- *ليكن لديك طريقة تذكرك بالبقاء على الطريق السليم*

فكر ، ضع أولوياتك ، ثم اختر الوقت المناسب للحديث . فكر فيما أنت على وشك أن تقوله . فكر فيما يمكن توصيله دون كلام . وقل فقط ما لا يمكن قوله بالصمت . إن أصعب شىء يمكن أن يقال هو لا شىء .

قم بترتيب أولويات الأشياء التى يجب قولها واختر الوقت المناسب للقول .

يقول أحد المصادر نقلاً عن الملكة " نور " وهى تحكى عن زوجها الراحل ، الملك حسين ، عاهل الأردن : " لقد كنت أقول له أقل القليل

من أى شىء قد يعكر مزاجه . لقد كان يحتاج منى أن أساعده على تخفيف هموم وأعباء الملكة التى كان يحملها على عاتقه ، وليس أن أضيف إليها أحاسيس الإحباط والألم وعدم القدرة على معرفة ما يجب علىَّ عمله . لقد حاولت أن أكون مصدر عون له على قدر ما استطعت ، وحاولت أن أتعامل مع المشاكل التى تخصنى بمفردى " .

أنت لست بحاجة إلى مشاركة الآخرين فى كل شىء . أنت لا تحتاج إلى المشاركة فى اتصالات شفوية دائمة . ليس كل الأفكار يجب أن يعبر عنها . لا يجب عليك أن تقابل قصص الآخرين بقصص أخرى من عندك .

إن قلة التحدث وكثرة الاستماع لا تزالان متوافقتين مع التواصل ذى الشفافية التامة . إنك واضح وكامل فى قول الأشياء السليمة . فى المكان المناسب والوقت المناسب . لا يجب أن تقول كل ما يمكنك قوله حتى وإن كان ذلك مغرياً للغاية .

إذا قابلت شخصاً ما فى أحد الممرات ، فأنت غير مضطر إلى الخوض فى محادثة طويلة ، فقط ألق عليه التحية بيدك وابتسم وأكمل طريقك . إن التوقف عن الكلام هو طريقة جيدة لإنهاء أى محادثة .

يقول " ستيف لارجين " ، المدير التنفيذى لشركة ماكديرميد برنتنج سولوشنز : " لا تظن أن عليك الحديث طوال الوقت . إن الجميع يعلمون أنك ذكى ، ولست مضطراً أن تخبر الكل بذلك " .

سهل على الناس كيفية الإنصات إليك أيضاً . سوف يظل الناس ينصتون إليك إذا استطعت أن تفسر لهم لماذا يجب أن ينصتوا إليك خلال عشر ثوان . (إذا كان للآخرين مصلحة فى الإنصات إليك ، سوف ينتبهون إليك بشكل أكبر) فى خلال الثلاثين ثانية القادمة تحدث بشكل أكبر عن المنفعة التى ستعود عليهم من ذلك .

اصمت واستمع وابتسم بدلا من إلقائك لمزيد من المعلومات . كن مباشراً . كن مختصراً . ثم غادر على الفور .

إن طرح الأسئلة يساعدك على ترتيب أولوياتك واختيار متى تتكلم ومتى تصمت . عندما تنصت جيداً ، فإن الأسئلة التى مازلت بحاجة إلى طرحها ستصبح أكثر وضوحاً . إن التساؤل يمنحك عذراً لكى تصمت ، وتدع الآخرين يتحدثون ، وكذلك فهو يعطيك أداة لكى تتدخل فى المحادثة عن طريق طرح سؤال آخر .

وصفت إحدى المجلات أسلوب قيادة الرئيس " فلاديمير بوتين " فقالت : " تحدث بشكل أقل ، وأنصت بشكل أكبر . لا تقل أى شىء لست بحاجة إلى قوله . لا تتسرع فى الوصول إلى النتائج . إذا قررت ، التزم بقرارك . كن متواضعاً . احسب استجابتك جيداً " .

قم بالتنفيذ . توقف . أغلق فمك . ابتسم بدلاً من أن تتحدث . اطرح سؤالاً . قم بالعد إلى رقم ما . أطبق أصابعك . أنصت ، اقترب . اكتب ما تسمع . كرره . اطرح أسئلة . استمر فى إغلاق فمك .

قال لى رئيس إحدى الشركات : " أنا أميل إلى أن أسيطر على المحادثة ، وأسكت فقط إذا كنت مضطراً . وفى داخل عقلى أحس بالقلق من أننى إذا لم أتحدث كثيراً ، فلن تتاح لى الفرصة لكى أتحدث على الإطلاق . لكن عندما أصمت وأطرح سؤالاً على شخص آخر ، أحس بالذهول مما يحدث . دائماً ما يأتى الآخرون بأشياء مهمة كانت غائبة عنى " .

بعض الناس لا يكون لديهم أفكار يحتفظون بها فى داخلهم . ومعظم الوقت تجد أنك قد قلت الكثير ، أياً كان ما قلته . إذا قلت شيئاً لا تحتاج إلى قوله أو كررت نفس الشىء أكثر من مرة ، فسوف ينصرف الناس عنك ، ويتشتت تركيزهم، ويشعرون بالملل . تماماً كما كتب " بن فرانكلين " : " لا تتحدث إلا بما يفيدك أو يفيد الآخرين ؛ تحاش المحادثات التافهة " .

لا تفكر بصوت مرتفع . إن أفكارك تطرد أفكار الآخرين . لا تتحدث لمجرد أن تسمع نفسك ، أو تبدو ذكياً ، أو تجذب الانتباه إلى نفسك .

قال مدير تنفيذى ، يصل طوله إلى مترين : " إننى أنصت إلى الآخرين بأن أتحرك بالقرب منهم ، ثم أنحنى من الخصر لكى أقترب أكثر . بعد ذلك أتراجع إلى الخلف عندما أبدأ الحديث . إنه أسلوب فعال للغاية " .

ضع آراءك جانباً عندما تنصت ، فهى تعترض الطريق الذى تسلكه كلمات الآخرين . إن الناس لا يريدون إجابة عندما تستمع إليهم . إن ما يريدونه هو التعاطف ، الإنسانية فى المعاملة ، والتفهم لآرائهم .

يقول " فيسدا كارسون " ، الشريك بمؤسسة اكسنتر : " لقد وجدت أن أفضل وسيلة للإنصات بالنسبة لى هى أن ألغى كل شىء آخر ، وأعطى كل انتباهى إلى الشخص المتحدث ، والموضوع الذى يتحدث فيه . يجب أن ألغى وجود كل الأشخاص الآخرين فى داخل الغرفة وأن أتوقف عن التفكير فى أى شىء يفكر به الآخرون فى هذه اللحظة ، وأن أنصت إلى الشخص الذى يتحدث " .

هناك حكمة قديمة تقول : " إن الشخص الحكيم لا يتكلم . إن الشخص الموهوب يتحدث . والشخص الغبى يجادل " .

يقوم " سيريل كوك " ، وهو دكتور مهندس يعمل بمؤسسة الـتران تكنولوجيز ، بوصف رئيسه فى فرنسا قائلاً : " إنه من أكثر الشخصيات المبهرة التى قابلتها فى حياتى . إنه لا يحتاج إلى أن يقول لك من يكون ، بل إنك تعلم حين تقابله أنه شخص مهم : فهو يتصرف بحذر شديد ، ويتحرك بطريقة بطيئة وهادفة . إنه شديد الحرص فى اختيار الكلمات التى ينطق بها . إنه يبتسم لك ، وينصت إليك دون أن يقاطع الجملة التى تقولها ، وينصت أكثر فأكثر ، ثم يتوقف لكى يفكر قبل أن يجيب عنك . إن تصرفه يرفع من أهمية ما قلته للتو ويعطيك إحساساً بأهميتك " . إن الأشخاص الذين يتصرفون بهذه الطريقة نادرون للغاية فى فرنسا ، والذين يتصرفون مثله فعلاً هم أشخاص فى غاية الأهمية والإبهار ولا يمكن نسيانهم ، إنهم بالفعل نادرون فى كل مكان فى العالم .

عندما تسأل وتنصت ، لا تنشغل بتفقد بريدك ، ولا تقم بأى نوع من العمل المكتبى ، أو أن تشغل يديك بأى عمل ، أو تحول عينيك وانتباهك بعيداً عن المتحدث . كن مستمعاً ناشطاً واجعل كل حواسك مصغية للمتحدث ، ولا تقم بأى عمل آخر .

استمع بكل جسدك . استمع بقلبك وليس بعقلك فقط . تخلَّ عن أفكارك الخاصة . واحتياجاتك ورغباتك . إنك لا تسمع إذا كان فمك يتحرك . أنصت إلى ما هو أبعد مما يقال . كن مستمعاً جيداً حتى إن لم يعجبك ما تسمع . إذا قمت بكل هذا بشكل جيد ، فسوف ينتهى بك الأمر مرهقاً من الإنصات العميق . لكن كما يقولون عن التمارين الرياضية : " إنه إرهاق جيد بناء " .

يقول " كال تيرنر " ، المدير التنفيذى بمؤسسة دولار جنرال : " إن الإنصات هو أكثر المهارات الفعالة بالنسبة لأى قائد ، وخاصة الإنصات إلى ما لا يتم قوله . " لا تضيع أبداً فرصة جيدة للسكوت والإنصات . استمع ولا تصدر الأحكام " .

بدلاً من ذلك ، عندما تختار أن تقول شيئاً ، قم بالعد من ثلاثة إلى عشرة قبل أن تبدأ فى التحدث . قم بعد درجات السلالم أو كشافات الإضاءة أو الأشخاص الموجودين فى الحجرة . أجبر نفسك على التمهل وركز على ما يقوله الشخص الآخر وبعد ذلك على ما ستقوله أنت .

ومن التدريبات الجيدة أن تحسب عدد مرات استخدامك لكلمات الحشو التى لا طائل منها (مثل ، آه ، أوه .) قم بحساب النسبة التى تستغرقها فى الوقت فى الحديث فى مقابل النسبة التى تستغرقها فى الإنصات ، قم بحساب المرات التى تفاجئ فيها نفسك وأنت تصمت .

عندما تجبر على الحديث ، كرر شيئاً مما سمعته . قم بتكرار شىء قاله الشخص الآخر . إن ذلك يظهر أنك قد استمعت لما قاله ولم تكن متوقفاً عن الحديث وحسب . ومن الجيد تكرار بعض التفاصيل وخاصة فى مواعيد لاحقة .

لقد درب " جون . دى . روكفيلر " نفسه على أن يكون مستمعاً جيداً من أجل أن يحصل على معلومات مهمة يستخدمها فيما بعد . وقد كتب عنه بيتر كراس ، مؤلف كتاب THE Little Book of Businesswisdom فقال : " كان يكرر على مسامع نفسه مرة بعد مرة النقاط المهمة التى أوضحها له الآخرون ... وكل ليلة كان يتحدث بصوت مسموع إلى وسادته ، مراجعاً أحداث اليوم ، وشارحاً اهتماماته ومقلقاته " .

تدخل بحكمة . حاول ألا تقاطع ، ولكن عندما تختار أن تفعل ذلك ، قم بإيضاح وجهة نظرك ثم اترك المجال للمتحدث مرة أخرى لكى يكمل حديثه .

عليك أن تساعد الناس فى بعض الأحيان . أحياناً ما يثرثر الآخرون بشكل عصبى مضيعين بذلك وقتهم ووقتك . تحكم فى المحادثة بشكل رقيق عن طريق نثر بعض التعليقات هنا وهناك لكى تحافظ على إبقاء المحادثة فى طريقها السليم . تحاش هذا التسكع اللفظى ، وكن منتبهاً فى نفس الوقت .

سوف تكون كلمة مثل " هاه " كافية . و " أخبرنى بالمزيد أو أعطنى مثالاً " ستكون جيدة أيضاً . بدلاً من الشرح الاستطرادى الممل ، جرب نظرة حازمة، أو لمسة على الكتف ، أو إيماءة بطيئة وعميقة ذات مغزى .

عندما يصرح شخص ما قائلاً : " لقد سمعتك " . فمن الراجح أنه لم يفعل . وهذه ليست طريقة جيدة للتدخل . هذا التصريح يعنى حقاً أنه يقول : " ليس لدىَّ أية فكرة عما قلته للتو " .

ليكن لديك أداة تذكير للبقاء على الطريق السليم . فى " خضم " المنافسة قد تنجرف بعيداً عن الموضوع وتنسى أن تكبح جماح نفسك . ليكن لديك أداة معينة تدفعك إلى إعادة التركيز . قد تكون هذه الأداة صوتاً ، أو كلمة ، أو شيئًا ما . إننى أستخدم قطعة معينة من الحلى . عندما أجد نفسى قد سرحت بعيداً أقوم بخطف نظرة سريعة إليها ، أو أتحسسها وأذكر نفسى أن أتمهل ، وأن أسكت وأنصت بشكل أكبر .

قال لى أحد المحامين : " إننى حرفياً أقوم بقرص ركبتى أسفل المائدة لكى أركز وأنصت . ونفس الشيء يحدث عندما أتحدث بشكل سريع . إنها وسيلة تذكير ، وكأننى أخاطب نفسى قائلاً : أنت ، توقف ، تمهل " .

إذا لم تضبط نفسك وتصحح من وضعك ، سوف تعود إلى عاداتك القديمة . لقد اعتاد الناس أن يظهروا إنصاتهم لشخص ما عن طريق الإمساك بقلم رصاص وتدوين ملاحظات . لكن الإمساك بفأرة الكمبيوتر وتفقد بريدك الالكترونى يعطى إشارة مختلفة تماماً .

إن الإنصات المتعجل هو ببساطة أن تلتقط كلمتين فقط من الكلمات المهمة ، ثم تبنى عليها توقعًا لما هو قادم ، متمنياً أن يكون ما توقعته سليماً ـ وليست هذه وسيلة جيدة للإنصات مطلقاً .

يقول شيت كابور ، نائب رئيس أنظمة بى . إى . إيه ، ومديرها العام : " إن السبب الأول للإنصات هو ببساطة أنك قد تتعلم شيئاً لا تعرفه بالفعل . والسبب الثانى ، يكمن فى أنه قد تكون هذه المعلومات نوعًا من التأكيد على قناعاتك السابقة . السبب الثالث ، والأهم ، هو أن تظهر احترامك للمتحدث . ويمكن تطبيق القاعدة الذهبية التى نصها : عامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به " .

يقول أحد الأشخاص المعروف عنهم الصدق والأمانة : " لا أحد يحب من يدّعون أنهم يعرفون كل شيء وأن ما تقوله لن يضيف إليهم شيئاً " .

٧

استكمال الأحجية

الآن وقد صرت تعلم القواعد المقدسة الست . يجب أن تقوم بتنفيذ هذه القواعد الست طوال الوقت لكى تصل إلى الهدف من مهارة القيادة : أن تحصل على استجابات مؤثرة من الآخرين باستخدام أفعال واعية مراعية لهم . فباستخدام هذه الخطوات الست ستكتمل الأحجية الخاصة بنجاحك الشخصى والمهنى . الآن الأمر متروك لك لكى تفعله .

قم بفعل الشىء المضاد

لقد لاحظت بلا شك نمطاً سائدًا فى تلك القواعد الست : إذا أردت أن تفعل الأشياء بشكل جيد ، عليك أن تقوم بعمل العكس تماماً مما يفعله معظم الناس بشكل نمطى . هناك قاعدة بسيطة جوهرية تصلح لكل المواقف وتقريباً كل الأوقات . والقاعدة هى : فى أى موقف تكون فيه ، راقب

بذكاء ما يفعله معظم الناس (وما تفعله أنت بشكل نمطى) *ثم امتنع عن فعل هذا الشىء* . تبنى هذا الفعل المضاد :

- خذ المبادرة عندما لا يفعل الآخرون ذلك .
- توقع القبول بدلاً من الشعور بقلة الاستحقاق أو عدم المساواة مع الآخرين .
- امنح القبول للآخرين بدلاً من إصدار الأحكام عليهم .
- اطرح الأسئلة حتى إذا كنت تعلم الإجابات مسبقاً .
- اطلب الخدمات بدلاً من إصدار الأوامر دوماً .
- قف معتدل القامة حتى إذا كنت مرهقاً .
- ابتسم حتى إذا لم تكن تشعر بالرغبة فى ذلك .
- أظهر جانباً إنسانياً من شخصيتك بدلاً من الالتزام الحرفى بدورك الوظيفى .
- استخدم الفكاهة عندما تكون المواقف شديدة الجدية .
- المس الآخرين عندما تشعر بالخوف .
- تمهل عندما يكون لديك الكثير لتفعله .
- اصمت عندما يكون لديك الكثير لتقوله .
- أنصت عندما لا تكون بك رغبة فى ذلك .

إنك دائماً ما تسمع هذه النصيحة : " يجب عليك أن تفعل شيئاً واحداً بشكل جيد جداً فى حياتك لكى تنجح " ، والشىء الوحيد الذى يجب أن تختاره لتتميز فيه هو أن تفعل عكس ما يفعل معظم الناس .

من أجل أن تصل إلى المهارة القيادية ، افعـل الشـيء المضـاد . تصـرف عكس النمط الاجتماعى السائد دون أن تبدو غريباً غبياً . من المسـتحيل أن تقوم بشىء مميز إلا إذا قمت بعكس ما تفعله الأغلبية .

قال أحد المدراء التنفيذيين : " إننى دائماً مـا أجلـس بجـوار الشـخص الذى بينى وبينه أكبر المشاكل . إننى أفعل عكس ما يتوقعون ، وهذا الأمر يتطلب شجاعة ، وإذا كان هناك احتمال للوصول إلى حـل ، فأنـا أقـرب ـ حرفياً ومعنوياً ، إلى الوصول إلى ذلك الحل " .

إن فعل العكس لا يعنى أن تكون عنيداً أو صعب المراس . إنه يعنى أن تكون :

- مرناً ، متكيفاً ، متفتح العقل .
- مزعجاً بشكل لطيف .
- متفتحاً لاستكشاف المناطق والمواقف الجديدة .
- مستعداً لفعل غير المتوقع ومتحاشياً لما هو متوقع وواضح .
- حذراً ومتحفظاً فى مسايرة أى شىء نمطى رائج .
- شجاعاً فى فعل الأشياء بطريقة مختلفة عما كنت تفعلها من قبل .

إن الأمر لا يعنى أنك محق وأن الآخـرين مخطئـون أو العكـس . إن الأمـر فقط يعنى أن الطرق المختلفة تعطى نتائج مختلفة . أحياناً يكـون مـا لا تفعلـه أهم بكثير مما تفعله . وما لا تفعله هو مـا يفعلـه معظـم الآخـرين أو مـا كنـت تفعله أنت من قبل . وعلى الأقل ، فإن فعل الشىء المضاد يعطيك حرية غـير محـدودة واختيـارات متعـددة . وكمـا يصـف الأمـر أحـد المـدراء التنفيـذيين فيقول : " ما إن تشـتهر بكونـك مختلفـاً قلـيلاً عـن السـائد ، فسـوف تـدرك حجم الأشياء المذهلة التى يمكنك فعلها دون أن يعترض علها الآخرون " .

عندما ذكرت لك هذه القاعدة ، فقد قلت لك أن تفعل عكس ما تفعله بشكل نمطى . وأنا لا أقصد أن ما تفعله الآن خطأً . لكن إن كان ما تفعله حالياً ، أياً كان ، ليس ناجحاً ، فربما يكون خطأ . على أية حال ، لا تستمر فى فعل ما تفعله الآن .

خذ دقيقة وفكر فى المشكلة ، أو الشخص أو الموقف الذى تكرر كثيراً فى حياتك وأجب عن هذه الأسئلة :

١. ماذا حدث فى ذلك الموقف ؟

٢. ماذا فعلت بشأنه ؟

٣. عندما لم ينجح الأمر كما خططت له ، ماذا فعلت بشكل مختلف ؟

٤. عندما لم ينجح ذلك أيضاً ، ماذا فعلت غير ذلك ؟

٥. عندما لم ينجح هذا الاتجاه أيضاً ، ماذا فعلت بشكل مختلف ؟

فى العديد من المرات تجد نفسك حبيساً فى السؤال رقم ثلاثة ولا تستطيع المضى قدماً . إن فعل رقم ٤ أو ٥ مطلوب أيضاً . قم بفعل العكس عن طريق تنويع أفعالك ثم قم بتنويعها مرة ثانية وثالثة ورابعة على قدر الضرورة .

إن " فعل العكس " يحل الكثير من المشاكل ، ولكنه أيضاً يفرق بين الشخصيات جيداً . يقول " دايف هاردى " ، المدير العام لمؤسسة هيربرتماينز : " بالأمس تلقيت خمس برقيات شكر عبر البريد الإلكترونى من مرشحين أجريت معهم مقابلة وكانت هناك رسالة شكر أخرى مكتوبة بخط اليد . وعلى الفور التقطت سماعة الهاتف واتصلت بالشخص الذى كتب الرسالة وقلت له : " إننى أقدر المجهود والوقت الذى أخذته فى كتابة الرسالة " . إن استخدام البريد الإلكترونى الفورى أمر سهل للغاية وشائع ولا يجعلك مختلفاً عن الآخرين " .

إن فعل الشيء العكسي يعضد قدراتك الإبداعية . يقول " جين بوب " ، نائب رئيس موقع التجارة الإلكترونية ، أمازون : " مع أولادى كنا نقوم بالروتين اليومى بشكل عكسى فى بعض الأيام . أحياناً كنا نتناول طعام العشاء وقت الصباح وبعد ذلك كنا نتناول الإفطار فى وقت العشاء . لقد علمتهم أن يكونوا أكثر إبداعاً وألا يفعلوا ما هو واضح وجلىّ " .

إن فعل الشيء العكسي يقود إلى مزيد من الإطراء المثير . ولهذا يقول أحد الحكماء : " امدح من يمتلكون الجمال على ذكائهم ، وامدح من يمتلكون الذكاء على جمالهم " .

وفعل الشيء العكسي يؤدى إلى وجود حس فكاهة جيد . عندما كتب " جارث بروك " فى إحدى أغانيه : " أيتها الزجاجة ذات الرقبة الطويلة ، اتركى يدى " نبعت الفكاهة من أن " العكس " هو المطلوب .

إن فعل العكس يوفر طرقاً أفضل لفعل معظم الأشياء .

وإليك بعض الأمثلة على السلوك العكسى :

" أن تتصرف ضد التيار : عندما يتحول موقف ما إلى التوتر ، كن أكثر هدوءاً ، وعندما تسير الأمور بشكل جيد ، ليكن حماسك متقداً " ـ *جو تور ، المدير الفنى لفريق نيويورك يانكيز* .

" إن أكثر المدراء فاعلية يتبعون النصائح البسيطة التى يتجاهلها الآخرون فى أوقات الشدة : كن جريئاً . تصرف بسرعة . تحرك سريعاً " ـ *مجلة فورتشن* .

" إن الحكمة السائدة هى أن السوق دائماً على حق . إننى أفترض أن السوق دائماً على خطأ " . ـ *جورج سوروسى ، رجل أعمال من أصحاب الملايين* .

" إن كل ما أفعله فى مجال التسويق هو كل ما لا يفعله الآخرون . فقط لا أحد يأخذ الوقت اللازم والمبادرة لكى يفعله . عندما تصل إلىّ

طلبية خاصة بتصميم جراب لمسدس من نوع ويسترن ، فإنى أقوم بتسجيل التوقيت المحدد الذى ستنتهى فيه الطلبية ويتم إرسالها . بعد ذلك أقوم بإرسالها دائماً قبل يوم من التاريخ الذى وعدت به " - " *جون بيانشى* " ، *مؤسس شركة ويسترن جنليزر* .

" إننى أحاول أن أعرف ما يفعله الناس حتى أستطيع أن أسلك طريقاً معاكساً " . - *بات كوليتو ، مصمم مطاعم ، وصاحب مطعم فارلون فى سان فرانسيسكو* .

" قم بتمشيط شعرك بيدك الأخرى وسوف تزيد من عدد خلايا المخ لديك " . - *وكالة أسوشياتدبريس ، نقلاً عن أحد الأبحاث الحديثة* .

" تفرع طريقان فى البرية ، ولقد اتخذت الطريق الذى لا يسير فيه إلا قليل من الناس . وهذا ما صنع الاختلاف ". - *روبرت فروست ، الشاعر المشهور* .

" لن يتميز أحد بتفكيره إذا كان كل الناس يفكرون بطريقة واحدة متشابهة " . - " *جورج . إس . باتون* " .

" عادة ما يعطى من أمواله للأعمال الخيرية عشرة أضعاف ما ينفقه على نفسه ". - *مقال عن السير " جون تمبلتون "* .

" إذا أردت أن تبنى سفينة ، فلا تصدر الأوامر إلى الرجال لكى يذهبوا إلى الغابة ليجمعوا الخشب ، وينشروه ، أو يثبتوا الألواح بالمسامير . بدلاً من ذلك ، علمهم الرغبة فى الإبحار " . - *"انتونى دى لاسنت إيكسبورى ، من كتاب* **The little Prince** .

" لا يمكنك أن تفوز إذا لم تكن مختلفاً بالكلية عن الآخرين . عندما يقول الآخرون عنا إننا مجانين ، أقول يا للروعة ، لابد أننا على

وشك النجاح . وكلما علا صوتهم ، زاد حماسي ورغبتي في العمل " . ـ *"لاري يلوسون " ، المدير التنفيذي لشركة أوراكل .*

" الأخبار الجيدة ليست أخباراً ، وعدم جود أخبار هو خبر سيئ بينما وجود أخبار سيئة هو خبر جيد " ـ *" جيم مورجان " ، المدير التنفيذي لشركة أبلايد ماتريال .*

" لقد ظننا أن صعوبة الوصول إلى المهرجان سوف تجعل منه مهرجاناً مثيراً " ـ *الممثل " روبرت ريدفورد " ، حول أسباب إقامة مهرجان سونداس للأفلام الروائية في ويزن بارك بولاية يوتاه .*

" كلما أعطيته شيئاً ليفعله كان يفعله بامتياز ويطلب المزيد من العمل . لقد ظللنا نعطيه المزيد والمزيد من المهام " . ـ *" دونالد رامسفيلد " ، حول أسباب تعيين ديك تشيني خلفاً له في رئاسة أركان الجيش الأمريكي .*

" يمكنني أن أستمر إلى الأبد في ذكر الأشخاص الذين يستخدمون السلوك العكسي في الوصول إلى نتائج أفضل . عندما تفكر في الأمر جيداً ستجد أنه منطقي للغاية . إذا اتبعت قاعدة " افعل العكس " في كل مرحلة من مراحل تفكيرك ، وتصرفك وارتباطك بالآخرين ،سينتهي بك الحال إلى أن تتصرف وفقاً للقواعد الست المقدسة . إذا تمهلت ، وصمت ، وأنصت سيكون لديك الوقت الكافي لكي تفكر في الفعل العكسي لكي تقوم به في اللحظات الكثيرة التي تصنع مستقبلك المهني .

إن المجتمع يعتمد على قيامك بالأشياء التي يفعلها معظم الناس . لكنك إذا تصرفت وفقاً لما تفعله الأغلبية سيطلق عليك باحتقار لقب " فرد من القطيع " . وبشكل رسمي تحت مسمى " ملتزم بالأنماط الاجتماعية السائدة " . إن الناس يميلون دوماً إلى المحاكاة : بمعنى أن سلوكك يتأثر بسلوك الأشخاص المحيطين بك . إذا ضحكوا بصوت مرتفع ، فمن المرجح أنك

ستفعل نفس الشيء . إذا أصابهم الفزع ، فالراجح أنه سوف يصيبك أيضاً . إذا كانوا يكثرون من الشراب ، فمن الراجح أنك سوف تشرب أكثر منهم . على سبيل المثال ، اكتشفت إحدى الدراسات ، الصادرة عن كلية " وليام سميث " ، أن الطلبة غالباً ما يبالغون في تقدير كمية الكحوليات التي يشربها أصدقاؤهم . وفي المقابل ، فإن هؤلاء الطلبة أنفسهم قد أكثروا من شرب الكحوليات في محاولة لمسايرة المستوى القياسي لما يعتبرونه تصرفاً طبيعياً - أو بمعنى آخر النمط الاجتماعي السائد . ألن يكون الأمر مثيراً إذا كان النمط الاجتماعي السائد في مجال الأعمال هو إتقان *المهارة القيادية* ؟

لكي تكمل الأحجية عليك فقط أن تكون جيداً في شيء ما . وهذا الشيء الوحيد يجب أن تفعله بتعمد ووعي وتصميم ولا يفعله الآخرون ولا تفعله أنت بشكل نمطي . وهذا يتطلب تدريباً .

التدريب

قم بالتدريب على كل شيء تم ذكره في هذا الكتاب حتى تموت . وكل شيء قد ذكرته سوف يتطلب تدريبًا مركزًا لوقت طويل . إن التحسن لن يطرأ على مهاراتك القيادية لمجرد أنك تظن أنها فكرة جيدة أو أنك تريد حدوثها . إن خبراء تغيير السلوك يقولون إن عليك تكرار حركة ما ٣٠٠٠ مرة قبل أن تصبح عادة . إن الأمر يتطلب تدريباً ومزيداً من التدريب لنفسك وذلك حتى تغير من عاداتك القديمة التي ترسخت عبر السنين . وبعد أن تصل أخيراً لتلك المرحلة ، عليك أن تستمر في التدريب لتحافظ عليها . إن تلك المهارات تزول - إذا لم تتدرب عليها فسوف تفقدها .

ليس معنى أن شخصاً لديه عشرون سنة من الخبرة أنها بالضرورة خبرة جيدة . أحياناً تكون تلك الخبرة مجرد خبرة عام واحد مكررة عشرين مرة على عشرين سنة متتالية .

إذا كنت فى نفس المستوى الذى كنت عليه فى العام الماضى ، فسوف يسبقك الجميع ويتخطونك . لقد كان هدف " توماس أديسون " أن يخترع شيئاً بسيطاً كل عشرة أيام وأن يخترع اختراعاً مهماً كل ستة أشهر . " إديسون " يخترع الأشياء . أما أنت فتخترع نفسك !

خذ جزءاً واحداً من القواعد الست وقم بتنفيذ ذلك الجزء طوال اليوم ، طوال الأسبوع ، وطوال الشهر . ثم أضف جزءاً آخر وقم بتكرار هذه الدورة . لا شىء يحدث دون تدريب . قال أحد الأشخاص : " أنا لا أفعل أى شىء لأغير من حياتى . " إن المشكلة مع فعل لا شىء هو أنك قد تضيع حياتك كلها دون ان تفعل شيئًا .

هناك ٨٠٠ فرصة إضافية فى اليوم لكى تنتهزها وأن تخلق لنفسك فرصاً كى تستخدم القواعد الست المقدسة . إليك بعض المقترحات لكى تبدأ هذا الأسبوع :

المبادرة

- *قل الأشياء المهمة والصعبة التى يجب قولها حتى تشعر بالارتياح .*
- *كن المبادر بالتصرف اللطيف مع شخص لا يتصرف معك بلطف .*
- *كن أول من يطرح الأسئلة ويطلب الخدمات .*

توقع وامنح القبول من أجل المحافظة على تقدير الذات .

- *قل لنفسك : " أنا كفء " عندما تتحدث مع شخص مهيب .*

تابع

- قم بتذكير نفسك أن الشخص الذى تصرف بشكل خاطئ لا يزال كفئًا كإنسان .
- قم بمدح شخص غريب ، أو عضو من أعضاء عائلتك ، أو زميل عمل هذا اليوم .

اطرح الأسئلة واطلب الخدمات

- لا تقل كل ما تعرفه : اسأل الآخرين عما يعرفونه .
- قم بصياغة التعليقات على شكل أسئلة .
- قم بأداء خدمة إلى شخص ما واطلب خدمة منه قبل أن تقدم له خدمة أخرى .

قف مرتفع الهامة معتدلاً ومبتسماً

- ارفع قفصك الصدرى بعيداً عن منطقة الحوض . قم بشفط معدتك إلى الداخل نحو العمود الفقرى .
- لا تقم بتحويل عينيك بعيداً عن الشخص الذى تتحدث معه إذا لم تكن مرتاحاً فى الحديث معه .
- ابتسم حتى إذا كنت غاضباً أو حزيناً .

تحلَّ بالإنسانية وخفة الظل والود

- تطوع بإلقاء قصة عن عملك الأول (الفشل الأول ، النجاح الأول ، إلخ) فى أثناء مناقشتك مع أحد الزملاء .
- خطط لكى تقول شيئاً عفوياً عن طريق تكرار عبارة فكاهية سمعتها فى أحد البرامج الفكاهية .

تابع

- قم بلمس الشخص الجالس بجوارك فوق ذراعه ، أثناء اجتماع الغرفة التجارية . استخدم كلتا يديك فى المصافحة عندما تقابل شخصاً ما - " سندوتش من الأيدى " كما يصفه شخص ما .

تمهل واصمت واستمع

- توقف عن أى شىء تفعله فى بداية كل ساعة من اليوم . قف ، وتنفس ، وابتسم ، واستمر فى عملك .
- إذا كان لديك ثلاثة أشياء تريد قولها ، فكر إذا كان واحد فقط منها سيكفى .
- اصمت وركز تفكيرك فى المكان الذى تأتى منه تلك الضوضاء التى تسمعها فى تلك اللحظة .

كن مصمماً بشدة على فعل شىء أنت سيئ فيه أو غير مرتاح لفعله . ضع ذلك الشىء على جدول أعمالك . انتق عملاً سهلاً فى البداية ثم تدريجياً انتقل إلى الأفعال الأصعب . يمكنك أن تفعل شيئاً واحداً لمدة يوم ، مهما بلغت صعوبته . وفى نهاية كل يوم ، قم بتسجيل مدى التطوير الذى أحرزته ، سوف ترى شيئاً جميلاً ورائعاً .

تذكر ، ليس هناك " حياة تجريبية " هذه هى الحياة الوحيدة التى لديك . لكى تجعلها حياة رائعة ، عليك أن تتدرب على المعيشة بصورة جيدة فى هذه الحياة .

كما يقولون فى برنامج تدريب الضفادع البشرية : " إن اليوم السهل الذى سيمر عليك هو الأمس " ادفع نفسك إلى الحد الأقصى . كلما زادت محاولاتك للتحسن ، ازدادت فرصك فى النجاح فى المرة التالية . قم

بالتخلص من المعوقات التى تسبب لك الفشل . تخلص من السلوك غير الفعال . أقسم على ألا تتخذ أى تحرك بعد ذلك دون تركيز تام . ثم استرخ لدقيقة وحاول مرة أخرى . سوف تكتشف أن القليل من التدريب سيكون له نتائج مبهرة .

قم برفع المستوى المطلوب إلى أعلى بشكل كافٍ حتى لا يسهل الوصول إليه فى كل مرة . فالهدف السهل سوف يجعل التدريب رخيص القيمة والتجربة غير مجدية .

لقد ثبت منذ القدم أن أفضل طريقة لتعلم مهارة بالكامل هى أن تدرسها للآخرين . ابدأ مع أطفالك ، ثم مع أصدقائك وأفراد عائلتك ، وزملائك فى العمل إذا أردت ذلك .

كلما طال قيامك بما تقوم به بنفس الطريقة القديمة . قل احتمال حدوث التغيير . لقد نصح طبيب التأهيل الكاتب الشهير " ستيفن كينج " فقال له : " افعل كل ما تستطيع فعله ، ثم افعل المزيد " ، وهى نصيحة جيدة لإعادة التأهيل ، والتقدم أيضاً . فى يوم من الأيام سيكون ذلك هو يوم الانطلاق بالنسبة لك وسوف تتجمع كل الأجزاء فى مكانها السليم . سوف تعلم حينما يأتى ذلك اليوم ، وسوف تكون تلك اللحظة أحد تلك الأوقات السعيدة التى تشعر فيها بأنك حققت بالفعل ما تريد .

إن أحد أسرار الوصول إلى المهارة القيادية هو أن تتدرب على كل هذه الأشياء حتى عندما لا تكون فى حاجة لها لأنك سوف تنساها على المستوى الواعى ، لكن عندما تتعرض لمواقف ذات ضغوط ستكون لتلك الأشياء أهميتها البالغة . وعندما تقع تحت الضغوط ، فإن أولى القدرات التى تفقدها هى القدرة على التفكير المحكم ووضع الاستراتيجيات وهى أهم القدرات التى تحتاج إليها فى ذلك الوقت . فقط إذا تدربت جيداً ، فإن عقلك الباطن سوف يتولى زمام الأمور .

إن أفضل شيء فى عملية التدريب هو أنه ما إن تتحكم بنفسك ، وتغير عادتك ، وتحسن من مهاراتك ، فسوف تشعر بشكل سيئ إذا عدت إلى عاداتك القديمة ، وأحياناً لن تستطيع أن تعود إلى تلك العادات ثانية .

إن التدريب العقلى ينجح تماماً كما ينجح التدريب الفعلى . وما بين الأبطال الرياضيين فإن عامل الترجيح فى الفوز بالمسابقات يكون هو العقل وليس الجسد فقط . وتدعى الأبحاث أن ٧٥ بالمائة من عمليات التوجيه تكون عقلية . إن لاعب الجولف الشهير " تايجر وودز " يضع فى مخيلته صورة للكرة وهى تتدحرج نحو الحفرة . وتقوم كريستى ياماجوشى بالتدريب العقلى على حركاتها قبل أن تنزل إلى ساحة التزلج . ويقوم " مايكل جوردون " ، أسطورة كرة السلة الأمريكية ، بالتدريب العقلى قبل أن يعود إلى أرض الملعب .

لا تذهب أبداً إلى مكان لم يذهب إليه عقلك من قبل .

هناك أسلوب آخر للتدريب العقلى وهو أن تتخذ منظوراً سلبياً تجاه بعض الأشياء التى يتوجب عليك فعلها . إن مناهج علم النفس الشائعة ونصائح برامج مساعدة الذات تشير إلى أنه يجب عليك أن تتحلى بمنظور إيجابى وأنت تتخيل . لكن ، هناك دراسة حديثة تظهر أنه بالنسبة لبعض الأشخاص فإن النظرة السلبية إلى موقف ما قد تعطى نتائج أفضل . فبدلاً من التصورات الوردية المتفائلة ، فإن الشيء الوحيد الذى يمكن أن يجلب لهم إحساساً من الهدوء هو تصور النتائج السلبية . تخيل أن كل خططك التى تضعها على طول الطريق سوف تفشل . وقم بتخيل طرق أخرى لتفادى تلك الكارثة المتوقعة . والفكرة هى أن تخطط لفشل كل مشروعاتك ثم تخطط لكيفية السيطرة عليها بدلاً من أن تفاجأ وأنت غير مستعد .

أيًا كانت الطريقة التى تفضلها لإحداث التغيير ، فقط قم بها .

وكل مدرب لأحد الأبطال الأوليمبيين يتأكد من أن لاعبه أو لاعبته يقضى وقتاً فى " صالة التدريب العقلى " . يقول الغطاس الأمريكى ،

" ميشيل دايفسون " : " إننا جميعاً نكون متساوين من الناحية البدنية . إن الاختلافات تأتى من قدرة كل شخص على التماسك العقلى " . إذا كان لديك تركيز شديد ، فإنك تقوم بتحفيز نفس الدوائر العصبية التى تتسبب فى تلك الحركات . يقول " ستيفن كوسلين " ، من جامعة هارفارد : " إن ما يهم الرياضيين هو وجود الصورة البصرية التى تحفز القشرة الدماغية التصويرية ، ولذلك فتخيل الحركة يقوم بتحفيز الخلايا المسئولة عن الحركة " .

عندما تتدرب داخل عقلك ، اجعل ذلك التدريب مثيراً . تخيل نفسك وأنت تسير داخل ممر مبنى إحدى المؤسسات الكبرى الجديدة (بعد أن أرسلت إليك سيارة المؤسسة الخاصة لكى تصطحبك) . يقابلك الأشخاص وهم فى طريقهم إلى مكاتبهم وفى أعينهم تحية تقول : " صباح الخير أيها الرئيس " ، ثم ترى المساعدة التنفيذية تجلس خارج غرفة الاجتماعات ، وبلا وعى تقوم لكى تحييك بحماس على طريقتها الخاصة ثم تصطحبك إلى الداخل . يتوقف الأشخاص داخل الحجرة عن الحديث عندما تعبر من الباب . ليس كنوع من الطاعة الزائفة ولكن لأنهم يريدون أن يسمعوا ما لديك لتقوله ، ويتطلعون إلى طريقة ملبسك ، ويحسون بوجودك ، ويتبعون قيادتك ، وينقلون أفكارك إلى الجماهير . إنك تشعر براحة وأنت تتجه إلى داخل الغرفة وكأنك تدخل إلى مطبخك لتناول الإفطار . وتجد نوعاً من التضافر ينمو ليصبح احترافاً محكماً يعطيك الطاقة أنت وكل من بالغرفة . وتشعر بالرضا عن هذا العالم وأنت تنطلق لإدارة عملك بشكل دبلوماسى رائع .

يالها من صورة عكسية لمنظرك وأنت تجر قدميك خوفاً ، وأنت تسير فى الممر متجهاً إلى غرفة الاجتماعات ، متسللاً خلسة بين الجدران ، تجر قدميك وأنت تسير واضعاً يديك داخل جيوبك حتى لا تضطر إلى لمس أى شخص . والناس الذين تراهم يقلبون أعينهم بعيداً عنك وأحياناً يختبئون خلف ساتر لكى لا تراهم . وتنظر إليك المساعدة التنفيذية وعلى وجهها

تكشيرة ازدراء ، وبدون أى مجهود إضافى ، تشير إلى الحجرة التى يجب أن تدخلها . لا أحد يلاحظ وجودك عندما تدخل . لا أحد يتوقف عن الكلام ، أو ينظر إليك ، أو يهتم بوجودك . تبدو كطفل شقى . قال أحد أصدقائى : " إنك تشعر بشعور غير مريح كأنك تقابل والدى خطيبتك لأول مرة فى حفل بالملابس الرسمية وأنت ترتدى الجينز وهناك رقع فى بنطلونك عند الركبتين " وسرعان ما تجف الحماسة داخل غرفة الاجتماعات كأن كوباً من الشاى سكب داخل أحد المقاهى . إنه اجتماع أسبوعى أو تعذيب أسبوعى . إن الأمر يعود إليك .

الآن هى فرصتك لبناء مهارة القيادة الخاصة بك ! هناك الكثير من الأشياء التى لا أعرفها ، ولكنى أعرف هذا : بإمكانك أن تفعل الكثير من أجل مستقبلك وليس من أجل ماضيك . إن الوقت لم يفت لكى تكتشف ماذا كان بإمكانك أن تصبح أو ماذا كان بإمكانك أن تفعل .

أياً كان عمرك ، لقد حان وقت المهارة القيادية . صدقنى ؛ سوف تندم كثيراً إذا لم تبدأ الآن . إذا استطاع ذلك الشخص الذى ستكونه بعد عشرين سنة أن يتحدث إلى الشخص الذى هو أنت الآن ، لقال له : " شكراً للرب أنك بدأت فى ذلك الوقت " .

إن متوسط أعمار فريق رولنج ستون هو خمس وخمسون سنة . (إن متوسط أعمار المدراء التنفيذيين فى شركة جنرال موتورز هو ثمان وأربعون سنة فقط) وكما يقول " رود ستيوارت " : " إنك كونك نجمٍ موسيقى الروك فى الخمسين من العمر يتعلق فقط بطريقة إدارتك للنجاح الذى حققته فى الماضى " . إن الماركة المميزة لمهارتك القيادية تتعلق فقط بطريقة إدارتك للنجاح أياً كان عمرك أو وضعك فى الحياة والمجتمع .

يقول لاعب التنس الشهير ، " جون ماكينرو " : " لا يهم إذا كنت ستكسب أو تخسر المباراة ، حتى تخسرها بالفعل " . مع المهارة القيادية يمكنك أن تفعل شيئاً بشأن " طريقة فوزك " بدءاً من اليوم .

يحب الناس أن يقولوا : " أتمنى لك يوماً طيباً " . إن تطبيق المواد التى ذكرت فى هذا الكتاب يضمن لك هذا اليوم الطيب . سوف ينجح هذا الأمر إذا عملت به . إذا لم تعمل به ، فلن ينجح أبداً .

يمكنك أن تكون مواطناً صالحاً وأن تكسب الكثير من المال بدون المهارة القيادية ، لكن سوف يكون لديك إثارة أكثر ، ومرح دائم ، وحياة راضية مع القيادة التنفيذية . إن ما يقولونه صحيح : إن تحقيق كل ما لديك من قدرات سوف يحتاج إلى جزء من الوقت الذى تجلس فيه مسترخياً ولا تفعل شيئاً .

لا يوجد وقت للاسترخاء فى المهارة القيادية . يجب أن تستخدم نفس القدرة على الثبات كما فعل الراقص العظيم " رودى نيرييف " فى مهنته . كان يرقص طوال الوقت وفى كل مكان : أمام النوافذ ، فى مدخل الباب، على أرضية غرفة المعيشة .

إذا أخذت وقتاً مستقطعاً من " رقصة المهارة القيادية " فقم بذلك داخل حجرة الحمام المغلقة .

إذا كنت تؤدى عملك بشكل جيد بالفعل ثم أضفت آخر جزء من الأحجية ، فلا يوجد شىء لا يمكنك فعله . على الأقل ، سوف تختبر الشعور بالراحة لعلمك بأنك قد فعلت كل ما قدرت عليه . وسوف تتحاشى الندم الذى كتب عنه " لويس لامور " : " إنه رجل مسكين ، ذلك الذى يقف خجلاً أمام مصيره " .

المهارة القيادية : خلاصة الخطوات الست

١. كن البادئ فى أخذ المبادرة .

- تخلص من مخاوفك أو نحها بعيداً عن طريقك .
- انتهز اللحظة ؛ قم ببعض - أو أى - التصرفات .
- كن ثابتًا .

٢. توقع القبول وامنحه للآخرين من أجل المحافظة على تقدير الذات .

- قل لنفسك : " أنا كفء " .
- تصرف كأنك كفء بالفعل .
- استمر فى منح القبول للآخرين حتى إذا حرموك منه .
- أعط القبول للآخرين .
- فكر فى الآخرين داخل عقلك قائلاً : " إنهم أكفاء " .
- عامل الآخرين على أنهم أكفاء .
- امنح القبول وإن بدا أن الآخرين لا يستحقونه .
- حافظ على تقدير الذات - ذاتك وذات الآخرين .
- اتبع القاعدة الذهبية بثبات واستمرار .
- اختر منظورك للأشياء وتحكم فيه .
- كن متفائلاً ، بشكل عام ، تجاه نفسك والآخرين والحياة .

٣. اطرح الأسئلة واطلب الخدمات

- اختر كلماتك ونبرتك بحرص .

تابع

- احتفظ بأسئلتك منظمة .
- تطوع بالمعلومات دون أن يسألك الآخرون .
- اسأل : هلا صنعت بى معروفاً ؟
- ليكن كلامك بسيطاً . ولتكن محدداً .
- اشكر الآخرين .

٤. قف مرتفع الهامة معتدلاً ومبتسماً

- قدم على قدر ما تملك من إمكانيات .
- ارفع رأسك ، اسحب معدتك إلى الداخل ، تنفس .
- قرر أن تحيا ما تبقى من حياتك فى وقفة متوازنة وصحية .
- أرخ فكك ، باعد بين شفتيك ، ثم ابتسم .
- حافظ على هذه الهيئة طوال الوقت .

٥. كن إنساناً ، خفيف الظل ودوداً .

- توقف عن التعامل الرسمى واسع إلى التواصل .
- افعل ذلك وإن لم يفعله الآخرون .
- لا تكثر من فعله .

كن خفيف الظل .

- ابحث عن الفكاهة .
- تدرب عليها دائماً : افعلها قبل الآخرين وعندما لا يفعلونها .
- لا تكثر من فعلها .

تابع

اللمس .

- ليكن لديك الأسلوب السليم ؛ استخدم الطريقة الصحيحة .
- كن متماسكاً .
- لا تكثر من فعل ذلك .

٦. تمهل ، اسكت ، وأنصت .

- فكر ، حدد أولوياتك ، ثم حدد ما اخترت .
- قم بالتنفيذ .
- ليكن لديك أداة تذكير لتبقيك على الطريق السليم .

أنصت .

- فكر ، حدد أولوياتك ، ثم اختر .
- قم بالتنفيذ .
- ليكن لديك أداة تذكير لتبقيك على الطريق السليم .

أكمل الأحجية .

قم بفعل الشيء العكسي .

تدرب .

والآن حانت فرصتك لكي تخلق المهارة القيادية الخاصة بك .



عملية مجرّبة من ست خطوات